

---

# Governança e suas implicações na promoção da cooperação em APLs: evidências em Sergipe

## Governance and its implications for the promotion of cooperation in Local Productive Arrangements: evidences in the state of Sergipe

ALINE DE ARAGÃO ZAMBRANA\*

RIVANDA MEIRA TEIXEIRA\*\*

### RESUMO

O estudo analisa o papel desempenhado pelas estruturas de governança e pelos desenhos institucionais na promoção de vínculos de cooperação entre diferentes segmentos de atores locais dos arranjos produtivos locais (APL). Baseia-se em evidências empíricas coletadas em dois APLs de cerâmica vermelha, em Sergipe. Dezesesseis entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os agentes institucionais e econômicos e com a governança privada dos arranjos. Os resultados indicam que as diferenças relacionadas às estruturas de governanças dos arranjos concorreram de maneiras distintas na promoção de vínculos cooperativos. A governança do APL de cerâmica vermelha, do Baixo São Francisco, tem contribuído para manutenção de relações cooperativas entre os agentes, ao mesmo tempo em que ações de cooperação mais diversificadas entre os agentes econômicos, e entre estes e os agentes institucionais, têm induzido a consolidação da governança. No APL do Sul Sergipano, por sua vez, a ausência de rotação periódica da liderança que representa o conjunto das cerâmicas, a inexistência de uma associação local que difunda normas e valores, aliada ao grande número de empresas, que se traduz em uma maior diversidade de expectativas e objetivos, parece reunir condições desfavoráveis ao comportamento cooperativo no arranjo.

**Palavras-chave:** arranjos produtivos locais; cooperação; governança.

### ABSTRACT

The study examines the role of governance structures and institutional designs in promoting cooperative ties between different segments of local actors of Local Productive Arrangements (LPA). It is based on empirical evidence collected in two red tile clusters in Sergipe. Sixteen semi-structured interviews were conducted

---

\* Doutoranda em Administração e Direção de Empresas (Universidad Complutense de Madrid - Espanha); Mestre em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais pela Universidade Federal de Sergipe – São Cristóvão-SE, Brasil; Graduada em Administração pela Universidade Federal de Sergipe. E-mail: alinedearagao@hotmail.com

\*\* Professora do Departamento em Administração e dos Mestrados em Administração (PROPADM) e de Economia (NUPEC) da Universidade Federal de Sergipe. Mestrado em Administração pela COPPEAD/UFRJ (1979). Doutorado em Administração pela Cranfield University – Inglaterra (1996). Pós Doutorado em Gestão Turismo na Bournemouth University, Inglaterra e na Strathclyde University – Escócia (2000-2001). Pós Doutorado em Empreendedorismo em Turismo na HEC em Montreal, Canadá (2007). E-mail: rivandateixeira@terra.com.br

with institutional and economic agents and local governance. The results show that the differences related to the arrangement's governance structures contributed in distinct ways to promote cooperative ties. The red tile LPA governance from the Lower São Francisco has contributed to maintaining cooperative relationships between agents, while a more diversified cooperation between economic agents, and between these and the institutional agents, has induced the consolidation of governance. In the LAP from South Sergipe, on its turn, the absence of periodic rotation of leaders representing all the factories, the absence of a local association to disseminate norms and values, coupled with the large number of companies, which translates into a greater diversity of expectations and goals, seem to draw unfavorable conditions for cooperative behavior in the arrangement.

**Keywords:** local productive arrangements; cooperation; governance.

## INTRODUÇÃO

As políticas públicas de desenvolvimento regional vêm passando por fortes alterações e adaptações ao longo das últimas décadas. A abordagem setorial e hierárquica com foco no desenvolvimento da empresa individual vem sendo substituída por ações de caráter territorial, que consideram as condições próprias a cada contexto, e horizontal, segundo uma perspectiva de redes (KRONEMBERGER; VILLELA; ZANI, 2012; BRASIL, 2010). O isolamento e as estruturas hierárquicas verticalizadas têm dado lugar a arranjos organizacionais que privilegiam a comunicação horizontal, a combinação multifuncional de competências, a aprendizagem e a absorção de conhecimento por meio da construção de redes (QUANDT, 2012).

Nesse sentido, à medida que as ações deixam de ser individualizadas e tornam-se mais coletivizadas, os estudiosos enfatizam a necessidade de coordenação das diversas ações, facilitando sinergias e garantindo o alcance dos objetivos desejados (AMORIM; MOREIRA; IPIRANGA, 2004). Balestro (2004) salienta a função da coordenação em acomodar os interesses conflitantes existentes nas interações entre indivíduos e organizações, viabilizando o alcance dos objetivos pessoais e coletivos.

Diniz e Lemos (2005) apresentam um entrelaçamento entre cooperação e governança quando expõem que a cooperação é o principal ativo específico do aglomerado capaz de induzir as empresas locais a constituírem formas estáveis e duradouras de governança local. Para Suzigan, Garcia e Furtado (2007), a existência de formas de governança local que estimulem a manutenção de relações cooperativas entre os agentes pode levar não somente às economias externas incidentais, mas também às economias externas geradas pela ação deliberada dos agentes locais no fomento das atividades produtivas e no estímulo à rápida difusão do conhecimento.

Em função do contexto apresentado, surge o interesse em analisar o entrelaçamento entre a cooperação e a governança. Mais especificamente, propõe-se investigar o papel desempenhado pelas estruturas de governança e pelos desenhos institucionais na promoção de vínculos de cooperação entre diferentes segmentos de atores locais dos arranjos produtivos locais (APL) de cerâmica vermelha, do Baixo São Francisco e do Sul Sergipano.

O estudo ajuda a suprir a lacuna de estudos comparativos entre *clusters*, dado que a maioria das pesquisas empíricas em aglomerações consiste em estudos de caso único (SCHMITZ; NADVI, 1999), e oferece

subsídios para que os agentes institucionais que atuam em programas de apoio a APLs aperfeiçoem sua atuação e aprimorem o monitoramento dos arranjos.

O trabalho está estruturado como segue: a segunda seção desenvolve os fundamentos teóricos com base na literatura relacionada com as redes interorganizacionais, os arranjos produtivos locais, a cooperação e a governança. A terceira seção explica os aspectos metodológicos da pesquisa. A seção quatro apresenta as evidências empíricas e a discussão dos resultados. A seção cinco apresenta algumas observações finais e as conclusões acerca dos objetivos.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### *Redes interorganizacionais*

A literatura sobre redes interorganizacionais surgiu, originalmente, do interesse nos diversos benefícios que os relacionamentos proporcionam (ZAHEER; GOZUYUK; MILANOV, 2010) e procede de estudos atinentes às relações pessoais dos indivíduos (GRANOVETTER, 1973). A partir da década de 1980, essas relações extrapolaram o espaço básico das trocas sociais e cruzaram as fronteiras entre o mercado, o Estado e o mundo privado, passando a aplicar-se também à economia e às organizações (LANIADO; BAIARDI, 2003; SMITH-DOERR; POWELL, 2004).

Oliver (1990) define a forma de organização em rede como qualquer tipo de contato entre duas ou mais organizações, sejam elas similares ou não, podendo ser de maneira concorrencial e adversa ou ter caráter cooperativo, envolvendo transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros. No contexto interorganizacional, as redes compreendem variadas formas de relacionamentos externos com um conjunto de variáveis que afetam de forma direta o funcionamento da empresa, dentre as quais seus clientes, fornecedores, concorrentes e alguns órgãos regulamentadores, tais como as associações e os sindicatos de classe (CÂNDIDO, 2001).

Dentre as formas que as redes interorganizacionais podem assumir pode-se citar: *joint ventures*, alianças estratégicas, relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais, consórcios, redes sociais, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, entre outras (GRANDORI; SODA, 1995; OLIVER, 1990; POWELL, 1987).

Por razões diversas, as empresas optam por um relacionamento interorganizacional: a criação de novos mercados, o compartilhamento de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos (P&D), a defesa de interesses dos membros da rede, o estabelecimento de ações de marketing, que são muito dispendiosas quando realizadas de forma isolada (BALESTRIN; VARGAS, 2004), a geração de inovações tecnológicas e gerenciais, a realização de *lobbies* (LANIADO; BAIARDI, 2003), ou, ainda, a obtenção de maiores níveis de aprendizado (TEIXEIRA, 2006).

Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) apresentam ainda aspectos não considerados na decisão de cooperar, mas que resultam acidentalmente da colaboração e beneficiam os atores envolvidos: o desenvolvimento da capacidade de absorção, da habilidade no gerenciamento da colaboração, o aumento do

conhecimento de novos projetos e a reputação como um parceiro valioso. Nesse sentido, Pesämaa (2007) nota que uma boa reputação com algumas empresas as ajuda a atingir mais empresas. Ao mesmo tempo, as empresas que atuam em rede têm condições de oferecer a seus compradores uma ampla variedade de produtos, o que não seria possível caso não estivessem envolvidas em redes interorganizacionais.

Ademais, Pesämaa (2007) supõe que as empresas podem obter legitimidade por meio dos relacionamentos interorganizacionais. Em sua visão, os principais *stakeholders* esperam que uma empresa possa demonstrar que têm apoio político, recursos essenciais e estabilidade financeira. Estes três aspectos, aliados à estrutura da empresa, tornam seus produtos e/ou serviços atraentes, fazendo com que os potenciais interessados sintam-se seguros na realização de trocas.

Apesar de seus benefícios, as redes interorganizacionais também estão associadas a uma variedade de riscos e armadilhas que resultam em considerável incerteza na decisão de participar. Zaheer, Gozuyuk e Milanov (2010) salientam que as redes podem tanto ampliar como restringir o comportamento, a ação e os resultados da empresa.

Uma das desvantagens apontadas por Pesämaa (2007) envolve os compromissos assumidos por ser um membro. Uma empresa pode comprometer-se ou investir mais no relacionamento, e seus parceiros de rede aproveitam a “carona” (*free riding*). Por outra parte, como muitos dos esforços são inicialmente difíceis de serem avaliados, pois os benefícios podem surgir somente em cinco a dez anos, os envolvidos provavelmente não tenham condições de confrontar benefícios e custos do envolvimento em redes interorganizacionais.

Outro aspecto negativo diz respeito aos riscos inerentes às redes. O risco advém do fato de que uma empresa pode investir e alocar recursos para um relacionamento de longo prazo que espera que seja vantajoso, mas antes que os benefícios surjam, a rede desfaz-se. Ainda segundo o autor, algumas normas que regem as redes são frequentemente violadas. Isso acontece quando um parceiro recusa-se a seguir determinados princípios que regulam a relação. Muitos empresários, que acreditaram no princípio da reciprocidade em combinação com a confiança, ficaram desapontados quando os parceiros violaram a *expertise* e o conhecimento da empresa, divulgando informação tecnológica crucial sem creditar a fonte inicial.

As redes interorganizacionais também contêm lealdades e dependências que, ao mesmo tempo em que protegem o relacionamento atual, tendem a bloquear novos relacionamentos, ao invés de permitir flexibilidade, o que configura outra desvantagem. Por fim, as redes interorganizacionais podem desenvolver-se na forma de cartéis, impedindo a concorrência por controle conjunto da produção e preço dentro de uma determinada indústria (Pesämaa, 2007).

Pesämaa (2007) sugere que os relacionamentos são concebidos em etapas, e que a orientação de longo prazo é um pressuposto importante nas relações interorganizacionais.

Na fase inicial, as empresas selecionam cuidadosamente seus parceiros. Até este ponto não há nenhuma interação. Após a escolha dos parceiros, as relações desenvolvem-se por meio da interação, permeada por tentativa e erro. Na fase da expansão, desenvolvem-se relações de interdependência e o relacionamento expande-se para amizade, comprometimento interpessoal, confiança e reciprocidade. Finalmente, Pesämaa (2007) apresenta a fase da estabilidade e maturidade que contempla o compromisso interorganizacional,

representado pelas promessas e intenções da empresa, as estratégias cooperativas refletidas pela existência de objetivos e decisões comuns e a lealdade que protege o relacionamento.

### ***Arranjos produtivos locais (APLs)***

Na abordagem APLs, o foco da análise incide nas relações entre as empresas e entre estas e as instituições, e não apenas na empresa individual (LASTRES; CASSIOLATO, 2003). Na definição do Sebrae (2003), os APLs são:

Aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. (SEBRAE, 2003, p. 12).

Este enfoque possibilita captar as diferentes dimensões territoriais e as condições próprias a cada contexto e atuar de forma transetorial e sistêmica, integrando os desenvolvimentos econômico, ambiental, urbano e social (BRASIL, 2010). A diversidade de atores é um elemento de destacada importância, tendo em vista que molda todo o processo de geração, acumulação, distribuição e uso do conhecimento (MENDES FILHO, 2009). A existência de fortes instituições locais (públicas e privadas), por exemplo, possibilita o acesso a novos nichos de mercado, a expansão de suas atividades dentro da cadeia de produção ou desenvolvimento de novos vínculos com os mercados finais (UNCTAD, 1997).

O APL apresenta-se como um recorte do espaço geográfico que possui sinais de identidade coletiva e capacidade de convergir expectativas de desenvolvimento por meio do estabelecimento de parcerias e compromissos para manter os investimentos de cada um dos atores no próprio território e promover a integração econômica e social no âmbito local (VOLKER; CAPORALI, 2004).

Existe um autêntico APL quando “a viabilidade econômica está enraizada em ativos, incluindo práticas e relações, que não estão disponíveis em outros lugares e que não podem ser facilmente ou rapidamente criados ou imitados em lugares que não os têm” (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003, p. 40).

Não obstante, Sachs (2004) alerta que a importância dada até então ao território não deve ser confundida com a limitação do arranjo à dimensão local, tendo em vista que o APL constitui um espaço de articulação entre os diversos protagonistas, externos e internos, contribuindo para o surgimento de soluções inovadoras em benefício da sociedade. Ademais, os relacionamentos não locais assumem papel-chave na evitação do efeito *lock-in* (de trancamento) no nível da firma e da aglomeração (BOSCHMA; TER WAL, 2007).

O conhecimento tácito é outra particularidade dos APLs. Diz respeito ao conhecimento não codificado, que está implícito e incorporado em indivíduos, organizações e regiões (MENDES FILHO, 2009). Cassiolato e Szapiro (2003) apontam a inovação, o aprendizado interativo e a governança fomentados pela intensificação das relações entre as partes e o estabelecimento de uma coordenação dessas relações (AMORIM; MOREIRA; IPIRANGA, 2004).

Amaral Filho (2008) destaca o caráter *path dependent* das aglomerações e defende que, ao analisar APLs, deve-se ter a noção clara de que a trajetória de um sistema produtivo depende de suas condições iniciais,

bem como do caminho percorrido. Os APLs devem ser vistos como fruto de uma trajetória histórica de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais) a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

Cada APL está associado a uma diversidade de aspectos, como as redes de atores locais, as potencialidades, vocações e oportunidades, as vantagens comparativas e competitivas, os recursos naturais renováveis ou não renováveis, a infraestrutura existente, o capital humano, o capital social, a governança, o uso sustentável do capital natural, a cultura empreendedora, a cultura local, a poupança local, a capacidade de atrair investimentos, dentre outros fatores (AQUINO, 2006).

### **Cooperação**

Em sentido genérico, cooperação é trabalhar em conjunto para atingir um objetivo comum (LASTRES; CASSIOLATO, 2003). Em sua definição, Pereira (2007) destaca a complementaridade de recursos entre os agentes:

Cooperar envolve relações de complementaridade, onde os recursos (pessoas, conhecimento, informação, etc.) são compartilhados e os membros desenvolvem processos de aprendizagem na medida em que a interação entre os mesmos favorece a troca e difusão de conhecimento e informação, fortalecendo a competitividade. (PEREIRA, 2007, p. 9).

De modo análogo, Laniado e Baiardi (2003) percebem a cooperação como um conjunto de recursos estruturados via redes, sejam elas formais ou informais, tecendo relações de caráter interpessoal e privilegiando o compromisso por meio de negociação contínua.

Diniz e Lemos (2005) apresentam um entrelaçamento entre a cooperação e a governança quando expõem a cooperação como principal ativo específico do aglomerado, capaz de induzir as empresas locais a constituir formas estáveis e duradouras de governança local.

A colaboração entre empresas ocorre por uma série de razões: a partilha de *know-how*, a construção de capacidades tecnológicas, descentralização com o objetivo de estar mais perto de mercados locais, a construção de redes de usuário e fornecedor, o aproveitamento dos *spillovers* de conhecimento, dada a proximidade entre as firmas (UNCTAD, 1997).

Por outro lado, Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) afirmam que a decisão de colaborar depende do tamanho da empresa, de sua posição na cadeia de valor, do nível de sofisticação tecnológica, das limitações de recursos e das experiências prévias com as alianças. De forma genérica, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2006) apresenta a cooperação como produto de um histórico de benefícios emergindo a partir da interação.

Santos, Diniz e Barbosa (2004) apresentam duas formas de cooperação: a multilateral e a bilateral. A multilateral ocorre quando um grupo de empresas organiza-se em torno de um sindicato ou associação de produtores com autonomia para tomada de decisão. Este tipo de cooperação demanda um alto nível



de confiança, proximidade local e elevado senso de comunidade. Já a cooperação bilateral ocorre entre empresas individuais e distingue-se pela colaboração para solucionar questões específicas, limitadas, e pela inexistência de uma organização líder ou coordenadora, com os participantes interagindo em igualdade de condições. São relações formais ou informais de troca de conhecimento, compra de tecnologia, desenvolvimento conjunto e relações de longo prazo cliente/fornecedor.

Por outro lado, Schmitz (1999) propõe a análise sob a perspectiva da direção da cooperação, que pode ser horizontal, quando realizada entre empresas concorrentes, ou vertical, quando ocorre entre produtor e fornecedor de insumos, ou entre produtor e distribuidor. Maskell (2001) apresenta que, na dimensão horizontal de um *cluster*, as empresas podem cooperar na resolução de problemas técnicos, emprestando materiais, permutando capacidade excedente ou trocando informações.

Como aponta Doz (1996), a cooperação desenvolve-se em quatro estágios. O estágio inicial é caracterizado pela definição das condições essenciais da cooperação: a definição das tarefas, as rotinas organizacionais dos parceiros, a estrutura de interface (ou como será organizada a interação das empresas ou dos atores) e as expectativas dos parceiros em relação ao desempenho da cooperação e a seu próprio desempenho.

No segundo estágio essas condições poderão, ou não, conduzir a uma aprendizagem em relação ao ambiente competitivo, às tarefas da cooperação, ao processo e às habilidades a serem desenvolvidas e metas a serem atingidas. É conhecido como o estágio da aprendizagem. No terceiro estágio, a aprendizagem permite uma reavaliação da cooperação quanto à eficiência, adaptabilidade e retorno financeiro. No último estágio são revisadas as condições iniciais com vistas à evolução da cooperação.

A existência de relações de confiança é uma condição imprescindível para viabilizar os processos de cooperação. Nesse sentido, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP, 2007) aponta a necessidade de desenvolver três tipos de confiança: a autoconfiança do empresário, de modo que ele perceba que é possível mudar sua forma de gerir o próprio negócio; a confiança dos empreendedores nas instituições públicas, que aumentará à medida que as instituições ofertarem cada vez menos soluções de prateleira e passarem a customizar as soluções para os problemas locais; e a confiança mútua entre empresas, que possibilitará a realização de ações conjuntas.

No contexto de uma pequena rede, a confiança nasce de interações face a face, fazendo com que um fluxo de informações estabeleça-se de maneira horizontal (COSTA.; COSTA, 2005). Nahapiet e Ghoshal (1998) apresentam uma interação de mão dupla entre a confiança e a cooperação, de modo que a confiança lubrifica a cooperação e a própria cooperação gera confiança. Para Sengenberger e Pike, a confiança e a cooperação “são promovidas pela atitude de procurar o sucesso competitivo não por meio do corte agressivo dos custos diretos de mão-de-obra, mas pela competência, padrões e produtividade organizativa geral” (1999, p. 106).

Ainda que os atores confiem uns nos outros, problemas surgirão no curso de colaboração (BRASS et al., 2004). Por isso, a definição de normas de reciprocidade, de regras de comportamento, é importante, não somente para assegurar o bom funcionamento da rede, mas também para criar sua identidade (KOGUT, 2000). Brass et al. (2004) ainda apresentam que empresas com mais experiência de trabalho com outras organizações

são mais propensas a formar novas redes e a ter laços mais diversos, e que a cooperação é mais provável de ocorrer entre empresas similares no que se relaciona ao *status* e ao poder.

O capital social, por seu turno, viabiliza a conexão entre setores da sociedade que, do contrário, nunca teriam entrado em contato, exerce um efeito positivo na difusão de informação e na confiança, estimulando as operações conjuntas (SABATINI, 2009).

Ainda sobre as condições que facilitam a cooperação, Andrade e Escrivão Filho (2003) destacam a participação do poder público local como fundamental para viabilizar as práticas de cooperação entre as empresas situadas em regiões com características de um *cluster* empresarial. Quando as organizações não têm motivos convincentes para colaborar, uma intervenção externa pode ser necessária para formar e moldar as redes (BRASS et al., 2004).

De forma mais ampla, a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD, 1997) aponta que cooperação torna-se viável apenas quando o ambiente político é favorável. Assinala que devem ser implementadas políticas nos diferentes níveis de forma coordenada, visando à promoção e sustentação da cooperação entre empresas. Os diferentes níveis são: i) o governo (nível macro); ii) os intermediários (nível meso), por exemplo, as câmaras de comércio e indústria, os governos regionais, universidades etc.; e iii) as empresas (nível micro).

Acerca dos ganhos oriundos das relações de cooperação, Costa e Costa (2005) acreditam que a cooperação permite às pequenas empresas atingir eficiência e flexibilidade por meio da especialização em fases do processo de produção e pelo inter-relacionamento entre as unidades produtivas e dessas com o ambiente local. Para Vogt e Ciacco (1995), a cooperação entre empresas e a universidade e/ou instituições de pesquisa possibilita o desenvolvimento conjunto de tecnologia.

Sob a perspectiva de Santos, Crocco e Lemos, a cooperação propicia um ambiente facilitador da aprendizagem, em que “o conhecimento é compartilhado numa tentativa coletiva de melhorar a qualidade de produtos e processos; de ocupar segmentos de mercados mais lucrativos; de coordenar ações e solucionar problemas conjuntamente” (2003, p. 123). Verschoore e Balestrin (2008) apresentam os ganhos de escala e de poder de mercado, a provisão de soluções, a inovação e a redução de custos e riscos.

### **Governança**

A governança pode ser entendida como um conjunto de firmas autônomas (assim como agências sem fins lucrativos) engajadas na coordenação e salvaguarda das trocas e na adaptação às contingências ambientais (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997). Para os autores, a governança pode ocorrer tanto em sistemas informais quanto em estruturas burocráticas entre as organizações, com relações contratuais entre elas. A frequência das interações é essencial na definição de governança, pois permite que se desenvolvam padrões de interação nas trocas e relacionamentos.

Volker e Caporali apresentam a governança como um processo evolutivo:



A governança é um processo contínuo, evolutivo, mas sujeito a retrocessos, pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas. Diz respeito aos acordos formais e informais que atendem aos interesses das pessoas e das instituições. (VOLKER; CAPORALI, 2004, p. 280).

Entre outros fatores, a existência de uma governança está condicionada à presença de instituições locais com representatividade política, econômica e social, interagindo com o setor produtivo (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007). Conforme os autores, especialmente em estruturas de governança local em que predominam pequenas e médias empresas, um tecido institucional denso, com forte representatividade e sintonizado com as atividades do arranjo ou sistema local constitui um elemento indispensável. Ademais, a existência de uma forte mediação institucional local assegura que os resultados das políticas públicas possam ser alcançados e aproveitados (NORONHA; TURCHI, 2005).

A governança é decisiva nos dias atuais, dada a necessidade de articulação, não somente entre os agentes locais, mas também com agentes de fora do território (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003). Diniz e Lemos (2005) acreditam que o nível de desenvolvimento da governança local afeta relações de mercado fora do aglomerado, especialmente de compra de insumos, venda de produtos finais e questões financeiras.

Uma recente vertente da literatura defende que a proximidade geográfica não é suficiente para facilitar a criação e difusão de conhecimento: “*spillovers* não fluem livremente na atmosfera. Eles só podem ser absorvidos, uma vez que os protocolos de comunicação estejam estabelecidos” (ANTONELLI, 2006, p. 253). Desse modo, as interações estruturadas no nível da governança do aglomerado podem ser necessárias a fim de que as empresas possam interagir e os processos de conhecimento possam se suceder (BOCQUET; MOTHE, 2010).

Sobre os papéis desempenhados pela governança, alguns autores destacam o de desenvolvimento de processos coletivos, de articulação entre as pequenas e médias empresas (PMEs), de capacitação tecnológica e de monitoramento do desenvolvimento dos APLs (MATTIODA, 2008; MEYER-STAMER, 2000). Outros enfatizam sua importância no desenvolvimento de mecanismos de investimento para PMEs (CASAROTTO; PIRES, 2001), da eficiência coletiva e do capital social, da confiança, autonomia, legitimidade e representatividade (ALBERTIN, 2003).

Asseveram Suzigan, Garcia e Furtado (2007) que a governança local é exercida tanto pelo setor público, por meio de ações coordenadas pelos governos locais para a assistência e promoção dos produtores aglomerados, quanto pela iniciativa privada, por meio de associações de classe e de agências locais privadas de desenvolvimento. A iniciativa privada atua como elemento catalisador do processo de desenvolvimento local por meio de ações de fomento à competitividade e de promoção do conjunto das empresas.

A variedade de aglomerações geográficas de empresas nas mesmas ou em indústrias conexas e de tipos de governança que são observadas nelas apontam diferenças importantes entre os distritos (GORDON; MCCANN, 2000; MARKUSEN, 1996). Por exemplo, os distritos variam desde a forma quase exclusiva de mercado, sem controle centralizado e caracterizado pela governança apenas sob a forma da mão invisível, até ser muito hierarquia semelhante com uma única entidade poderosa exercendo grande controle sobre

os outros no distrito. Há também os distritos que se encontram em um espaço intermediário, onde, por exemplo, um conjunto bem desenvolvido de normas e/ou associações comerciais pode criar uma estrutura de gestão que facilita a coordenação e a cooperação significativa entre os membros. Defende-se que esses distintos tipos de governança levam a radicalmente diferentes tipos de interações dentro distritos, bem como a diferentes bases de vantagem competitiva para as empresas associadas (ARIKAN; SCHILLING, 2011).

A existência e o formato da governança dependerão, de acordo com Suzigan, Garcia e Furtado (2007, p. 426), das características específicas de cada arranjo produtivo, dentre os quais se pode destacar: i) o número e a distribuição por tamanho das empresas locais; ii) o tipo de produto ou atividade econômica local e a respectiva base tecnológica; iii) a forma como se organiza a produção local; iv) o modo como as empresas locais inserem-se nos mercados; v) a presença de instituições locais com representatividade política, econômica e social, com interação com o setor produtivo; vi) e, principalmente, os contextos político, social e cultural dos quais emergem alguns dos mais importantes elementos das formas de governança em APLs: a existência de solidariedade e confiança nas relações produtivas.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo investigou a cooperação e a governança no contexto de dois APLs de cerâmica vermelha, em Sergipe. Utilizou-se uma abordagem qualitativa, de cunho exploratório e explicativo. Exploratório, na medida em que se reconhece o número reduzido de estudos realizados em Sergipe sobre o foco do estudo, e explicativo por propor-se a esclarecer o papel desempenhado pelas estruturas de governança e pelos desenhos institucionais na promoção de vínculos de cooperação entre diferentes segmentos de atores locais dos APLs pesquisados. A estratégia de pesquisa é a de estudo de casos múltiplos, partindo dos pressupostos de que a análise de mais de um APL pode fornecer informações complementares sobre o assunto e, ao mesmo tempo, que o estudo de caso único poderia gerar distorções na análise em virtude das peculiaridades dos APLs analisados (YIN, 2005).

A pesquisa de campo constituiu-se de 16 entrevistas semiestruturadas com representantes de instituições que conformam o Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos Locais (NEAPL-SE) – cuja função é articular e coordenar ações das diversas instituições que apoiam o desenvolvimento local, atuando como instrumento de integração de ações –, intitulados “agentes institucionais”, com sócios-proprietários de empresas aglomeradas, denominados “agentes econômicos”, e com a governança privada, representada pelo presidente da associação existente no APL do Baixo São Francisco e pelo presidente do sindicato (APL do Sul Sergipano), dada ausência de uma associação local neste APL, com o objetivo de coletar dados primários necessários à compreensão da realidade dos arranjos.

As entrevistas semiestruturadas apresentam uma lista de termos e perguntas a serem cobertos pelo pesquisador, embora possam variar de entrevista para entrevista (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2000). Objetivando a validação do instrumento de coleta de dados, foram realizados pré-testes com um agente econômico, um agente institucional e o presidente da associação local de outro APL de cerâmica vermelha, identificado no estado de Sergipe. Tais dados não foram considerados na análise dos casos.

Dado que aos participantes da pesquisa foi assegurada a confidencialidade de suas respostas, os relatos serão identificados da seguinte maneira: agente econômico (AGE) e/ou agentes institucionais (AGI) 1, 2, 3, ou 4. É importante ressaltar ainda que o trabalho focará na análise da interação que ocorre entre as empresas ao longo da dimensão horizontal do APL, bem como suas relações de cooperação com instituições locais. A cooperação vertical, portanto, não foi analisada.

O nível de análise foi o APL, e as unidades de análise, as instituições que desenvolvem ações nos arranjos, a governança local privada representada pelos sindicatos e associações de empresas e as próprias empresas de dois APLs de cerâmica vermelha, nomeadamente: Baixo São Francisco (BSF) e Sul Sergipano (SS). Para o aproveitamento mais eficiente das informações, e para facilitar o processo de registro dos dados, todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas utilizando-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2002). As informações foram organizadas por parentesco de sentido a partir das categorias analíticas e dos elementos de análise (LAVILLE; DIONNE, 1999) apresentadas no Quadro 01.

*Quadro 1 - Categorias analíticas e elementos de análise*

Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Características dos APLs	Número de empresas formais; indicador de emprego formal; produção (diversificada ou especializada); mercado (local/regional, regional/nacional ou nacional/internacional).
Perfil dos agentes econômicos	Ano de fundação; número de empregados; principais produtos; mercados atendidos.
Cooperação	<i>Cooperação entre os agentes econômicos:</i> formas de cooperação horizontal; relacionamento com associação/sindicato; razões que levaram a empresa a cooperar; fatores inibidores da cooperação; base da concorrência entre os agentes econômicos; e resultados da cooperação. <i>Cooperação entre agentes econômicos e institucionais:</i> formas de cooperação; comprometimento/postura dos agentes econômicos nas ações propostas; resultados da cooperação; razões que levaram a empresa a cooperar.
Governança	Configuração da governança; características da governança; avanços obtidos pela governança.

Fonte: Elaborado pelas autoras

## EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E DISCUSSÃO DOS CASOS

### *Estudo de caso 1 - APL de cerâmica vermelha do Baixo São Francisco*

O arranjo BSF abrange empresas de quatro municípios: Propriá, Santana do São Francisco, Telha e Neópolis. Possui doze indústrias cerâmicas formais na região, compreendendo, segundo critérios de classificação do Sebrae, 58% de micro e 42% de pequenas empresas que geram 233 empregos formais diretos (RAIS, 2011). Segundo o presidente do Instituto Pró-Cerâmica (IPC), a atividade cerâmica tem cerca de 25 anos na cidade de Neópolis e aproximadamente 20 anos nos municípios de Santana do São Francisco, Telha e Propriá.

Especializado na fabricação de produtos para construção civil, o APL tem no bloco seu principal produto. Produz, em média, cinco milhões de peças/mês, que são comercializadas nos estados de Sergipe, Alagoas e Pernambuco, sendo 90% da produção destinada às Alagoas e os 10% remanescentes distribuídos em Sergipe e Pernambuco (informações IPC). O mercado atendido limita-se, portanto, ao local/regional, justificado pelo baixo valor agregado e os altos custos de distribuição do produto.

Dos agentes econômicos pesquisados, três estão instalados no distrito industrial de Propriá e um no município de Neópolis. Possuem, em média, nove anos de fundação e 41 empregados. É conveniente ressaltar que o montante de pessoas ocupadas pela indústria cerâmica na região é maior do que o apresentado nas estatísticas oficiais. Um indicativo disto é o somatório de funcionários das quatro empresas pesquisadas, equivalente a 162 empregos, número um pouco menor que a estatística da RAIS (2011) de empregos para todo o APL, 233. As empresas, em sua maioria de pequeno porte, escoam a produção principalmente para Alagoas. Duas são produtoras de blocos e lajotas e duas são fabricantes de blocos.

Os empresários entrevistados são do sexo masculino, têm, em média, 54 anos e apresentam um elevado nível de instrução. Apenas um possuía o segundo grau completo, outro tinha graduação em Engenharia de Materiais e outros dois possuíam curso superior em mais de uma área, como Economia e Direito, Física e Biologia. Os três entrevistados que mencionaram ter ensino superior completo possuíam também formação complementar de pós-graduação em Recursos Humanos, Matemática e Engenharia Mecânica.

A despeito da elevada formação acadêmica dos empresários, nenhum deles possuía experiência anterior em gestão de negócios. Afora isso, apenas um teve experiência com minério, mas não propriamente cerâmica vermelha. Este empresário era servidor da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), onde trabalhou como laminador petrográfico – fazendo lâminas de pedra para fins de estudos na área de engenharia de minas –, como técnico de laboratório e lapidador de gemas. Os demais exerceram atividades como taxista, representante de pneus de caminhão, técnico de radiologia, corretor de imóveis e construtor.

## **Cooperação**

As práticas cooperativas entre agentes são um aspecto fundamental da dinâmica de operação de APLs, as quais resultam em processos conjuntos de capacitação e aprendizado, responsáveis pela geração de ganhos de eficiência que reforçam o desempenho competitivo das empresas integradas a tais arranjos (BRITTO, 2004). Em um primeiro plano será analisada a cooperação entre os agentes econômicos, seguida da interação entre estes e os agentes institucionais.

### ***Cooperação horizontal***

#### **Formas de cooperação**

As informações levantadas junto às empresas comprovaram a existência da cooperação, na medida em que os empresários mais próximos cooperam, ainda que de maneira informal, para solucionar proble-

mas específicos inerentes à atividade. Segundo os empresários AGE 3 e AGE 4, é habitual o empréstimo de equipamentos e máquinas utilizados na extração de argila, matéria-prima empregada na produção.

O empréstimo não é maior, conforme o empresário AGE 3, porque os ceramistas utilizam máquinas de fabricantes diferentes e com capacidades de produção distintas. O AGE 4 revelou que ocorre de um ceramista ceder argila a outro, que não obteve o *input* para a produção da semana. Destacou ainda que, em decorrência da necessidade de limpeza de área disponibilizada pelo governo para o manejo do eucalipto, os ceramistas associados ao IPC compartilharam, à época, a lenha removida do terreno.

A cooperação multilateral traduz-se na organização dos ceramistas em torno do IPC, associação que representa a classe na região. Sob a coordenação do instituto, as empresas têm feito um esforço coletivo em questões que provocam impactos em seus processos produtivos.

### Relação com associação e/ou sindicato

Quanto à relação com o Sindicato da Indústria Cerâmica e Olarias do Estado de Sergipe (Sindicer), o empresário AGE 1 informou que não é sindicalizado, enquanto os demais expuseram que a relação limita-se ao contato informal com o presidente. Os depoimentos de AGE 2 e AGE 4 demonstram a percepção com relação ao sindicato: “A gente só tem contato com o sindicato através do presidente. Eles só mantêm contato quando querem alguma coisa” (AGE 2); “Com o Sindicer a gente tem um relacionamento morno” (AGE 4).

Considerando o relacionamento com o IPC (associação local), os empresários AGE 4 e AGE 1 afirmaram ter uma relação de parceria e manifestaram que o instituto ajuda-os bastante: “A nossa relação é de parceria, de cumplicidade. A gente conseguiu isso” (AGE 4); “O IPC chega junto, tem conseguido as ‘coisas’ aos poucos” (AGE 1).

### Razões que levaram à cooperação

Dois dos empresários entrevistados apresentaram, em sua fala, uma preocupação com as questões de longo prazo. AGE 2 afirmou que decidiu cooperar com os demais ceramistas pensando no futuro, por acreditar que a cooperação viabiliza a evolução necessária à manutenção de sua empresa no mercado. Para AGE 4, a necessidade de dar conhecimento às instituições sobre a existência de um grupo de cerâmicas na região que precisava ser alvo de ações foi determinante.

Por sua vez, AGE 1 e AGE 3 enumeraram a quebra de equipamento indispensável à produção, a falta de matéria-prima e a necessidade de adequação às exigências do órgão estadual do meio ambiente.

### Fatores que inibem a cooperação

Em relação aos fatores que inibem a cooperação entre os agentes econômicos, notou-se que estão primordialmente relacionados ao fato de um ceramista não visualizar o outro como um potencial parceiro, como sintetiza o depoimento do empresário AGE 4. “Os ceramistas se veem ainda como inimigos um do outro. Na minha visão, isso precisa mudar para a gente crescer. Nossa concorrente é a fábrica de cimento, e não a cerâmica” (AGE 4).

O individualismo (AGE 1 e AGE 2) e o oportunismo também foram citados, conforme depoimento do empresário AGE 3: “Às vezes um quer tirar proveito do outro, e aí falta a confiança. Ocorre também de um querer desvalorizar o produto do outro” (AGE 3).

As normas que sustentam a cooperação estão sujeitas à erosão pelas ações oportunistas de indivíduos que gozam dos benefícios das ações conjuntas, mas não observam as regras que as sustentam (MDIC, 2006). Nesse sentido, as associações interfirmas têm que atuar impondo sanções aos membros que violam normas, valores e objetivos do grupo, que vão desde a advertência até a expulsão da associação (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

O AGE 2 destacou o esforço da Sedetec para mudar esse pensamento, mas diz que ainda há muito que avançar: “Graças ao trabalho da Sedetec, que começou a mostrar aos empresários que o cooperativismo, que o associativismo, que a troca de ideia é melhor para todo mundo, é que vem mudando esse pensamento, mas ainda precisamos avançar muito” (AGE 2).

### Competição entre os agentes econômicos

Seguindo o pensamento de Sengenberger e Pike (1999, p. 106), que afirmam que confiança e a cooperação “são promovidas pela atitude de procurar o sucesso competitivo não por meio do corte agressivo dos custos diretos de mão-de-obra, mas pela competência, padrões e produtividade organizativa geral”, buscou-se entender de que forma dá-se a competição entre as empresas do APL.

Os empresários AGE 2 e AGE 3 declararam que a competição entre as empresas baseia-se principalmente no preço, conforme visto na declaração de AGE 2: “A competição se dá muito mais em função do preço do que de qualquer outra coisa” (AGE 2).

Opinião distinta tem o empresário AGE 1, o qual assevera que as empresas competem pela qualidade: “Não adianta ter preço e não ter qualidade. Não adianta você chegar e comprar um bloco do tipo ‘biscoito’, que você pega e desmancha na mão, que tem um preço lá embaixo. Você compra uma ‘carrada’ de bloco [uma ‘carrada’ equivale a 10 mil blocos] e chega no destino só 5 mil. Aí você não vai querer mais” (AGE 1).

De maneira geral, parece persistir no APL a competição fundamentada fortemente em preço, o que não favorece os processos cooperativos (LASTRES, 2004).

### Resultados da cooperação horizontal

De acordo com os agentes econômicos, a cooperação, principalmente em torno da associação, viabilizou uma maior aproximação com o órgão estadual do meio ambiente, o que tem viabilizado a flexibilização de prazos para adequação das empresas às exigências do órgão: concessão, pelo governo do estado, de área para plantio de matéria-prima necessária para queima dos produtos cerâmicos, que beneficiará o conjunto das cerâmicas vinculadas ao IPC e convênio de cooperação técnica com a Universidade Federal de Sergipe (UFS), que pesquisará fontes alternativas de energia.



## *Cooperação entre agentes econômicos e agentes institucionais*

### Formas de cooperação com agentes institucionais

Procurou-se analisar com quais agentes institucionais as empresas interagem e de que forma ocorre a cooperação. Foi observado que a UFS é a única instituição de ensino e pesquisa com a qual os agentes econômicos interagem. Não obstante, o empresário AGE 2 revelou interesse em aproximação com a Universidade Tiradentes (Unit), pois, segundo ele, o fato de ser uma instituição privada agilizaria a execução dos projetos. AGE 2 faz referência aos prazos, que frequentemente têm sido objeto de insatisfação dos empresários. Os empresários requerem maior rapidez no resultado das análises laboratoriais da matéria-prima realizadas pela UFS.

Diversos departamentos da UFS foram mencionados pelos agentes econômicos como parceiros em ações conjuntas. Os empresários AGE 1 e AGE 2 afirmaram ter aberto as portas de suas empresas para estudantes e professores, sobretudo do Departamento de Engenharia Florestal, para desenvolvimento de projetos de pesquisa sobre fontes alternativas de energia. O empresário AGE 3 declarou que tivera um convênio firmado com o Departamento de Química e, posteriormente, com o Departamento de Engenharia de Materiais, que visava à qualificação dos produtos por meio do conhecimento das características da argila e de sua correta manipulação.

Todavia, a cooperação mais relevante estabeleceu-se entre o conjunto das cerâmicas vinculadas ao IPC e à UFS por meio da assinatura de convênio de cooperação técnica. A necessidade de diversificação da matriz energética da atividade parece ter motivado a aproximação e cooperação com a universidade.

Outras demandas a serem atendidas por meio da parceria com os departamentos da UFS foram listadas pelas empresas, como apresenta o empresário AGE 4.

Nós precisamos de apoio técnico. Temos problemas de administração, de pessoal qualificado, de segurança e saúde no trabalho, de resolver a questão térmica, problemas de secagem, de distribuição e logística, de manejo do eucalipto. Então a cooperação com a Universidade nos permitirá, através dos departamentos, resolver nossos problemas. (AGE 4).

A interação com o Instituto Tecnológico e de Pesquisas do Estado de Sergipe (ITPS) e o Instituto de Tecnologia e Pesquisa (ITP) foi considerada inexistente pelos empresários. O empresário AGE 3 afirmou que os ensaios com os produtos de sua empresa eram realizados no laboratório da UFS, conforme declarou: “Não. Com o ITPS e ITP, não. Os ensaios dos meus produtos eram feitos através do convênio que eu tinha com a Federal [UFS]” (AGE 3).

Com relação ao Sebrae, os empresários destacaram que a instituição foi bastante atuante no passado, mas alegam que, atualmente, as ações limitam-se à oferta de capacitações genéricas, e não com foco na atividade de cerâmica vermelha, conforme revela AGE 3: “Quando o Sebrae chama a gente, os cursos não são específicos para cerâmica vermelha, mas para empresas em geral [...]. A gente participa, mas seria muito importante que fosse direcionado para cerâmica vermelha” (AGE 3).

De acordo com a Fiesp (2007), à medida que as instituições ofertarem cada vez menos soluções de prateleira e passarem a customizar as soluções para os problemas locais, as empresas passarão a demandar cada vez mais o seu auxílio, proporcionando, dessa maneira, uma maior interação e confiança entre as partes.

Na percepção dos agentes econômicos, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) é visto como órgão que praticamente não tem contribuído para o desenvolvimento da atividade na região. Quando questionados sobre a utilização do laboratório da instituição, os ceramistas informaram que ainda não o utilizaram por conta da paralisação do Projeto Setorial da Qualidade (PSQ). Os empresários AGE 2 e AGE 4 afirmaram que o projeto foi iniciado três ou quatro vezes, mas nunca foi finalizado.

A percepção dos gestores institucionais entrevistados sobre a atuação do Senai, no entanto, é distinta da dos empresários, sendo mencionado por AGI 2 como um grande parceiro no desenvolvimento de ações em benefício das indústrias cerâmicas: “A gente tem visto que o Senai é um grande parceiro das empresas. No caso de cerâmica vermelha, isso é fato” (AGI 2). Da mesma forma, para o gestor AGI 3, o Senai foi de fundamental importância em projeto desenvolvido com as cerâmicas do BSF. “Acho que o principal parceiro foi o laboratório do Senai. Os técnicos participaram com a gente o tempo todo” (AGI 3).

Com relação à cooperação com as instituições financeiras, os empresários mostraram-se descontentes. Todos relataram experiências negativas com os bancos. Garantiram que a grande quantidade de documentos exigidos pelos bancos tem inviabilizado o financiamento de equipamentos por meio das linhas de crédito disponíveis. A governança privada (GP) atesta isso:

A prova real e concreta é que o banco estadual abriu uma linha de crédito e em dois anos não teve uma só indústria de cerâmica que chegasse no banco para ‘pegar’ crédito porque a quantidade de documentos que eles pedem é tão grande que desestimula qualquer um. (GP).

O empresário AGE 4 declarou que a aquisição de maquinaria dá-se por meio de negociação direta com a revendedora, como afirma: “Eu ontem comprei uma carregadeira e negocieei com a própria revenda de Aracaju. Dei metade e a outra metade ficou para um ano. Isso não é vantagem. Se vende para pagar em um prazo bem mais longo, mas para gente [o crédito] não sai” (AGE 4).

A GP ainda se disse insatisfeita com as linhas de crédito criadas pelo banco estadual para empresas inseridas em APLs, e finalizou: “Se é uma instituição do estado que pretende alavancar a situação econômica e social de Sergipe, devia fazer mais. Se o banco participasse ativamente teria dado uma boa alavancada na atividade cerâmica” (GP).

Na opinião do empresário AGE 2, a maior parceria com órgãos do governo é com a Sedetec, mas informa que foi aberto recentemente um canal de contato com a Administração Estadual do Meio Ambiente (Adema), com a Companhia de Desenvolvimento e Irrigação de Sergipe (Cohidro) e a Secretaria de Estado da Agricultura e do Desenvolvimento Agrário (Seagri).

Os empresários atestaram que não existe parceria com as prefeituras, conforme visto no depoimento de AGE 4: “Existe um relacionamento de cordialidade, há uma facilidade de conversar com o prefeito, mas não existe parceria firmada” (AGE 4).

O baixo nível de participação das prefeituras é preocupante, pois revela a ausência de políticas públicas municipais com foco na geração de emprego e renda.

O APL apresenta o tripé governo, iniciativa privada e instituições de pesquisa em construção, o que significa dizer que o alicerce que proporciona o desenvolvimento econômico e social, de acordo com Vogt e Ciacco (1995), está sendo edificado. Contudo, de forma geral, perdura a necessidade de trabalhar a interação entre os agentes econômicos e institucionais, dado o alto grau de insatisfação apresentado.

### Comprometimento/postura dos agentes econômicos

No âmbito da pesquisa, os agentes institucionais foram questionados sobre o comprometimento dos agentes econômicos nas ações propostas. O gestor AGI 2 avaliou o empresário e o conjunto de ceramistas, conforme destacou:

No coletivo funciona bem. O IPC tem atuado dentro do possível e ações têm se desenvolvido. Do ponto de vista individual, ou seja, de empresas específicas, o empresário não leva a coisa muito a sério. Algumas ações que seriam de responsabilidade da empresa, elas não fazem. Aham que é o estado que tem que fazer, muito embora a responsabilidade seja delas. (AGI 2).

Este pensamento é compartilhado pelo gestor AGI 3, que explica que parece ser uma questão cultural os empresários esperarem por terceiros, sobretudo, pelo governo. Essa inércia foi verificada na construção de um laboratório para o conjunto das cerâmicas:

Isso [a construção do laboratório] foi discutido várias vezes com eles. Eu fui para várias reuniões lá em Propriá e ficou decidido que o IPC iria fazer isso. Um ceramista se disponibilizou a dar o lugar, disse que poderia tirar um pedaço da área da cerâmica dele para construir o laboratório, mas nada [...] Eles que têm que fazer isso. Eles querem que a gente tire esse dinheiro de projeto, mas a empresa que tem 'botar dinheiro' em benefício dela. (AGI 3).

AGI 3 explica que os empresários desejam acessar os benefícios dos projetos, mas não se comprometem a dar nenhuma contrapartida. Finaliza expondo que, se não houver comprometimento da parte dos empresários, os profissionais envolvidos inevitavelmente tenderão a reduzir o número de ações desenvolvidas, ou até mesmo extingui-las, pois há um investimento de tempo e de recursos que não produz resultados.

AGI 1 apresentou ponto de vista distinto. O agente destacou que determinadas ações propostas não vislumbram um resultado prático, o que desestimula a participação e/ou comprometimento dos agentes econômicos, segundo expõe:

O que existe é o seguinte. O homem de negócios, de modo geral, é um indivíduo extremamente prático. Ele sabe que tem problemas, e se você não apresentar resultados, não interessa [...] Quando vai somente no campo das ideias, isso não é muito bem recebido. Mas se é para chegar lá e dar uma solução, eles querem. (AGI 1).

## Confiança nos agentes institucionais

AGI 1 defendeu uma mudança de postura na relação com os agentes institucionais:

Alguns têm má vontade com as instituições, quando deveriam ter má vontade com as pessoas. Eu tenho dito para não confundir a instituição com a pessoa que eventualmente está ali. Agora, se a ação da instituição é frágil tem que se trabalhar para que o cenário mude, essa é a lógica que se deve colocar em prática. (AGI 1).

A GP foi crítica em sua apreciação, justificada pelas ações inconclusas dos agentes institucionais, como explicita: “Se fosse para dar uma nota de zero a dez, daria quatro para o nível de confiança nas instituições. As instituições podem ajudar, mas muitas vezes não finalizam as ações” (GP).

## Razões que levaram à cooperação com agentes institucionais

Buscou-se identificar as razões que levaram as empresas a cooperar com os agentes institucionais.

O empresário AGE 3 declarou que a falta de conhecimento sobre o setor, no momento em que abriu a cerâmica, motivou-o a aceitar a proposta de cooperação com a UFS. O empresário AGE 4 alegou que buscou romper o isolamento da região e o desconhecimento da parte das instituições da existência de cerâmicas no BSF, como explicou:

A razão que me levou a cooperar foi o nosso isolamento aqui na região. Fundamos o IPC e juntos procuramos o governo, a universidade e outras instituições. Estávamos aqui entregues às baratas, e agora temos um convênio do IPC com o governo do estado, UFS. Isso nos deixa felizes. (AGE 4).

## Resultados da cooperação com os agentes institucionais

O empresário AGE 1 destacou, em seu discurso, o contrato de comodato com a Cohidro, que prevê a utilização de terreno do estado para manejo de eucalipto, insumo necessário à queima dos produtos cerâmicos: “Esse plantio de eucalipto foi uma vitória. Você trabalha 25 anos, com possibilidade de trabalhar mais 25, se o contrato for renovado. Do jeito que está a escassez de lenha [...]” (AGE 1).

De acordo com o empresário AGE 3, a parceira com a universidade viabilizou a redução de custos, a melhora da qualidade do produto, o aumento da produtividade. O AGE 2 apontou a legalização ambiental dos empreendimentos e a capacitação de funcionários e empresários.

A mudança de postura de órgãos ambientais fiscalizadores alcançada por meio da cooperação entre Sedetec, Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), Adema e ceramistas foi o maior ganho, na opinião do empresário AGE 4: “Antes eles chegavam aqui com arrogância e aplicavam multa. Então isso foi um avanço muito bom. Eles vêm e ainda multam, mas o relacionamento, a forma de conscientizar é outra” (AGE 4).

## GOVERNANÇA

Dado seu papel de desenvolvimento de processos coletivos, de articulação entre as PMEs e de monitoramento do desenvolvimento dos APLs, Mattioda (2008) reconhece a governança como um condicionante de sucesso de APLs. Desta forma, o estudo analisou a governança a partir dos seguintes elementos: configuração, características e avanços obtidos pela governança.

### *Configuração da governança*

Considerando a classificação de Cassiolato e Szapiro (2003), verifica-se que a governança do BSF configura-se na forma de redes, uma vez que a aglomeração de micro e pequenas empresas possui certa interação entre os agentes, e nenhum deles é dominante.

O APL de cerâmica vermelha reúne atualmente doze empresas, sendo oito destas associadas ao IPC. O número reduzido de associados é um ponto forte, conforme Jones, Hesterly e Borgatti (1997), uma vez que diminui a probabilidade de ocorrência de comportamento oportunista e aumenta a propensão para a cooperação. Os autores justificam que, quanto mais interações houver, mais rápido correrá a notícia sobre a fidedignidade dos membros. Além disso, a diversidade de expectativas e habilidades também é menor em redes menores, fazendo com que o ajustamento mútuo e a busca de objetivos e estratégias comuns aconteçam de forma mais rápida, e envolvendo menores custos de coordenação. Por fim, em redes pequenas, a expectativa de interagir frequente e intensamente com os mesmos membros da rede no futuro também é maior e, portanto, a propensão de cooperar é maior e o oportunismo, menor.

Duas instituições destacam-se no exercício da governança local privada do BSF. O IPC, criado em 14 de outubro de 2005, com o objetivo de defender os interesses das indústrias cerâmicas da região do BSF e o Sindicato das Indústrias Cerâmicas e Olarias do Estado de Sergipe (Sindicer/SE), constituído em 7 de novembro de 2002, com fins de proteção e representação legal da indústria de cerâmicas e olarias, no sentido de promover o desenvolvimento da classe.

Como definido, os APLs são formados não apenas por empresas, mas também por instituições públicas e privadas que os apoiam e são essenciais para a resolução de problemas. A esse respeito, existem no arranjo quinze agentes institucionais entre instituições financeiras, de ensino e pesquisa, de apoio à pesquisa e inovação tecnológica, órgãos estaduais, sistema S, além do Instituto Euvaldo Lodi, que estimula a demanda empresarial de competência universitária.

### *Características da governança*

A respeito da proatividade da associação que representa os ceramistas do BSF, o IPC, o gestor institucional AGI 3 acredita que melhorou, mas que ainda agem demasiadamente sob pressão:

Eles agem muito pela emergência. Já melhoraram, mas eles ainda não conseguiram fazer um planejamento e seguir aquelas ações de maneira organizada, entendeu? O que mais movimenta eles (sic) é quando os órgãos de fiscalização em geral, começam a apertar; aí eles se mexem. Do contrário, eles vão tocando. (AGI 3).

O gestor AGI 1 corroborou que os ceramistas do BSF, de modo geral, ainda assumem uma postura reativa, de mobilização para problemas emergenciais, como explicou: “No momento estão muito mais no sentido de resolver problemas emergenciais. Vislumbrar caminhos para o futuro fica restrito a cada unidade por si” (AGI 1)

Para o gestor AGI 1, essa postura é justificada pela falta de estrutura do IPC:

É preciso ter uma estrutura que permita isso. É preciso que tenha um corpo técnico e um gestor técnico para oferecer alternativas ao associado. Porque o presidente é um cargo político, é um empresário que não vai ter tempo e às vezes nem preparo. Mas que essas organizações são indispensáveis, isso são, e não têm uma postura mais proativa por falta de estrutura, e não por falta de interesse. (AGI 1).

A despeito das restrições de estrutura, uma nova postura parece surgir, dadas as ações estratégicas do IPC voltadas para a sustentabilidade da atividade cerâmica. Um exemplo disso foi a assinatura do convênio de cooperação técnica entre IPC e a UFS, anteriormente mencionada, que está viabilizando o desenvolvimento de pesquisas voltadas para as demandas energéticas da atividade.

Ainda no âmbito das fontes de energia, o IPC firmou um contrato de comodato de 25 anos com a Cohidro, órgão vinculado à Secretaria de Estado da Agricultura e do Desenvolvimento Agrário. Por meio desse contrato foram disponibilizados 108 hectares de área localizada na região do Platô de Neópolis para o plantio de eucalipto, tipo de lenha permitido pelo Ibama.

O gestor AGI 2 destacou que coexistem duas posturas, proativa e emergencial, mas destacou que isso vem modificando-se após a instalação do Núcleo Estadual de APLs, conforme visto em seu depoimento:

São proativos, mas têm muita coisa que é emergência também. O fato que é importante destacar é que, antes da instalação do Núcleo Estadual de APLs, nem o sindicato e nem o IPC tinham o pensamento de se organizarem, de levantarem demandas coletivas para levar ao governo do estado. Então tem sido um aprendizado para os dois lados, tanto para o governo estadual quanto para as lideranças locais. (AGI 2).

Quando indagados se as ações dos agentes institucionais estão articuladas, ou se ainda há sobreposição, a GP manifestou que não há a sobreposição de ações, mas, sim, ações inacabadas ou que são planejadas, mas não se concretizam.

Para o gestor AGI 1, não existe ação conjunta, mas iniciativas dispersas dos agentes institucionais que dependem do interesse do dirigente do momento. Por sua vez, o gestor AGI 3 explica que a desarticulação é comprovada pela contratação de profissionais de fora do estado para dar cursos e consultorias, quando existem profissionais no estado que poderiam fazê-lo, conforme explica:

Eu posso dizer por mim, eu tenho um colega lá do Rio Grande do Norte que trabalha na área de cerâmica, sabe? Aí o pessoal daqui entra em contato com ele para dar cursos; aí ele passa um e-mail para mim, dizendo: o pessoal daí está atrás de mim para eu ir dar um curso. Eu disse que tinha gente em Sergipe que sabe fazer isso. (AGI 3).



Ao que parece, a superposição de ações foi até certo ponto mitigada, mas a falta de coordenação de ações, apontada por Lastres (2004) ainda é um desafio para a governança do APL.

Todos os empresários entrevistados afiançaram que as ações estão alinhadas às necessidades locais e que têm ajudado bastante. Porém, na opinião do empresário AGE 2, as ações de fato realizadas ainda são insuficientes, em vista das necessidades da atividade: “Embora o governo atual tenha se preocupado com a atividade, o estado precisa fazer muito mais para dar uma melhor condição às indústrias de cerâmica do estado a se desenvolverem, crescerem e terem mais condições de competitividade no mercado” (AGE 2).

O empresário AGE 4 queixou-se da descontinuidade das ações, e afirmou que a incerteza de seu prosseguimento deixa-os ressabiados em novas iniciativas. O empresário justifica a desconfiança com um exemplo:

Existem algumas instituições que não terminam as ações. A última agora foi de um programa de qualidade proposto que nós pagamos e até agora nada. O pessoal se justificou dizendo que tiveram problemas com os consultores contratados de fora do estado. Já é quarta vez que o projeto começa e não termina. (AGE 4).

Adicionalmente, o empresário AGE 4 expôs que essa postura não se restringe a uma instituição. Assegurou que fatos da mesma natureza aconteceram, em mais de uma ocasião, com outras instituições. Caso similar foi apresentado por AGE 3, segundo o qual uma instituição comprometeu-se a dar capacitação à mão de obra da empresa, mas não o fez.

A cooperação é produto de um histórico de benefícios que emerge da interação (MDIC, 2006). Como visto, as instituições não têm dado sua contribuição no que se refere ao estabelecimento da cooperação, tendo em vista que a descontinuidade das ações provoca, nos agentes econômicos, a insegurança em alocar recursos (tempo, material, dinheiro) em novas iniciativas.

As reuniões entre as empresas associadas ao IPC ocorrem uma vez por mês e têm o objetivo de discutir soluções para problemas do setor, dar conhecimento do andamento de ações e prestar contas. O contato mais informal entre os empresários é proporcionado por um almoço que sucede às reuniões.

Os ceramistas também foram questionados sobre sua participação efetiva nas reuniões do IPC e do sindicato. Os empresários AGE 2 e AGE 4 garantiram que participam de todas as reuniões, tanto do IPC quanto do sindicato; o AGE 1 afirmou participar apenas das reuniões do IPC, tendo em vista que não é sindicalizado; e o AGE 3 assegurou que participa das reuniões do sindicato, no entanto tem participado cada vez menos das reuniões do IPC. O AGE 3 explica que discorda do modo como o IPC conduz as reuniões. Para ele, as reuniões devem ser mais objetivas e devem-se definir prioridades, do contrário os problemas vão se acumulando, sem solução.

No que tange à legitimidade dos líderes locais, os empresários AGE 3 e AGE 4 declaram que o atual presidente é, de fato, quem exerce a liderança no BSF: “É ele. Ele é uma pessoa dedicada” (AGE 3); “Ele é um líder nato, sabe resolver nossos problemas. É claro que nas reuniões internas temos divergências, mas depois que a gente lava a roupa suja, a gente sai unido [*sic*] com a decisão tomada” (AGE 4).

### *Avanços obtidos pela governança*

Sob a ótica dos agentes institucionais, a governança tem viabilizado o acesso a informações técnicas e gerenciais, conscientizado sobre a necessidade de redução de custos e contribuído para a melhoria dos processos de produção das indústrias. A articulação de organismos de representação dos ceramistas foi também apontada pelo gestor AGI 2: “Antes você tinha o sindicato e o IPC que trabalhavam pela atividade produtiva de forma separada. Hoje os dois trabalham de forma conjunta, não em todas, mas na maioria das ações” (AGI 2).

Outro progresso destacado pelos gestores foi a aproximação da atividade produtiva e da Adema por meio da intermediação da Sedetec, que culminou na definição de um plano de trabalho conjunto das instituições e entidades de classe. A iniciativa do Governo do Estado de instalar o Núcleo Estadual de APLs para trabalhar as diversas atividades de forma conjunta, visando ao desenvolvimento do estado de Sergipe, foi igualmente valorizada pelos gestores.

A GP acredita que o maior avanço é a conscientização dos empresários de que um ceramista não é inimigo do outro. Afirma que isso ainda existe, mas que, paulatinamente, o associativismo tem se materializado com o estímulo das instituições. Na visão do conjunto dos empresários, a governança viabilizou o manejo de eucalipto em área disponibilizada pela Cohidro e o convênio de cooperação técnica com a universidade. Segundo o empresário AGE 4, o IPC tem viabilizado a reunião dos ceramistas para troca de informações e discussão dos problemas do setor, o que antes não acontecia.

No Quadro 2 apresenta o resumo de informações do APL de cerâmica vermelha do BSF.

Quadro 2 - Quadro resumo de informações do APL de cerâmica vermelha do BSF

Categorias Analíticas	Informações do APL de cerâmica vermelha do BSF
Características do APL	<ul style="list-style-type: none"><li>- 12 indústrias formais, sendo 58% de micro e 42% de pequenas empresas; estrutura econômica desconcentrada; 233 empregos formais diretos; produto: especializado em blocos e lajotas; principal destino: Alagoas; mercado: local/regional.</li></ul>
Cooperação	<p><b>Cooperação horizontal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Formas de cooperação horizontal bilateral: empréstimo de equipamentos, veículos (tratores), argila e lenha.</li><li>- Cooperação horizontal multilateral: organização de ceramistas em torno do IPC.</li><li>- Razões para cooperar com agentes econômicos: permanência da empresa no mercado, dar conhecimento às instituições locais da existência de um grupo de cerâmicas na região.</li><li>- Fatores inibidores da cooperação: individualismo e oportunismo.</li><li>- Concorrência entre agentes econômicos: preço e qualidade.</li><li>- Resultados da cooperação horizontal: negociação com órgãos, por exemplo, no tocante às exigências da legislação ambiental; busca de fontes alternativas de energia e de novos depósitos de argila com o objetivo de dar continuidade à atividade cerâmica na região.</li></ul> <p><b>Cooperação entre agentes econômicos e institucionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Formas relevantes de cooperação com instituições: acordo de cooperação técnica com a UFS, cessão de área para manejo de eucalipto por meio de parceria com o governo.</li><li>- Comprometimento/postura dos agentes econômicos: existe comprometimento quando visualizam resultados práticos para sua empresa. Algumas ações que seriam de responsabilidade das empresas elas não fazem. Pensam que é o estado que tem que fazer, muito embora a responsabilidade seja delas.</li><li>- Razões para cooperar com agentes institucionais: falta de conhecimento sobre o setor, desejo de romper com o isolamento da região e de dar conhecimento às instituições sobre a existência de cerâmicas no Baixo São Francisco.</li><li>- Resultados da cooperação com agentes institucionais: área disponibilizada pelo governo para o manejo de eucalipto, convênio de cooperação técnica com a UFS, mudança de postura de órgãos ambientais fiscalizadores.</li></ul>
Governança	<ul style="list-style-type: none"><li>- Configuração: governança na forma de rede; entidades que exercem a governança privada: IPC e Sindicer/SE; quinze instituições que participam do APL.</li><li>- Características da governança: governança privada, sobretudo reativa, mas parece surgir uma postura mais ativa e de longo prazo; não há sobreposição de ações, mas ações inconclusas e a articulação entre as instituições necessita ser aprimorada; as ações são alinhadas às necessidades locais, entretanto existem poucas ações em vista do que a atividade precisa; reuniões do IPC ocorrem uma vez por mês; liderança legítima.</li><li>- Avanços obtidos pela governança: acesso a informações, conscientização para redução de custos e cumprimento de normas técnicas, articulação entre órgãos de representação de classe e destes com instituições parceiras, aproximação dos ceramistas com órgãos ambientais, área disponibilizada pelo governo para o manejo de eucalipto, convênio de cooperação técnica com a UFS.</li></ul>

Fonte: Evidências empíricas da pesquisa

### Estudo de caso 2 - APL de cerâmica vermelha do Sul Sergipano

O arranjo SS (Sul Sergipano) abrange três municípios – Tomar do Geru, Umbaúba e Itabaianinha – e concentra 62 indústrias cerâmicas formais na região, das quais, segundo critérios de classificação do Sebrae, 68% são micro, 31% são pequenas e somente 2% são médias empresas (RAIS, 2011). Emprega formalmente cerca de 1.300 pessoas (RAIS, 2011), contudo, se for contabilizada a mão de obra informal empregada nas indústrias formais e nas olarias – unidades, em sua maioria, informais responsáveis pela fabricação de telhas, tijolos e manilhas de cerâmica vermelha –, esse número é bem maior. De acordo com levantamento da Secretaria do Desenvolvimento Econômico, da Ciência e da Tecnologia e do Turismo de Sergipe (SERGIPE, 2010), as cerâmicas do município de Itabaianinha produzem cerca de 15 milhões de blocos e

800 mil lajotas por mês, que são destinados, principalmente, ao abastecimento do mercado baiano. Logo, o mercado é local/regional.

As indústrias participantes da pesquisa têm, em média, 18 anos e 64 funcionários, além de terceirizados, que transportam a argila da jazida para as cerâmicas. A maior empregadora possui 96 empregados formais. Apenas uma cerâmica, uma das pioneiras no município de Itabaianinha, alegou produzir blocos e lajotas. As demais revelaram produzir exclusivamente blocos. Os mercados atendidos são o sergipano e o baiano, destacando-se a importância do estado da Bahia nos negócios de quatro cerâmicas, que vendem entre 85% e 95% da produção para este estado. Apenas uma cerâmica vende 80% de sua produção para Sergipe, e 20% para mercado baiano. Este último agente foi o que apresentou menor número de funcionários do conjunto das cinco cerâmicas analisadas.

Os empresários entrevistados são do sexo masculino, têm uma média de idade elevada, 56 anos, e, em sentido inverso ao BSF, o grau de instrução é baixo, tendo apenas um empresário com formação superior em Engenharia Mecânica e os demais com apenas o primeiro grau completo. No que concerne à experiência anterior no negócio, o mais jovem do grupo afirmou ter sido sempre ceramista, dois eram caminhoneiros/caçambeiros, um possuía uma olaria e outro afirmou ter trabalhado como atravessador de blocos, comprando os produtos cerâmicos para revender no estado da Bahia. Vê-se que, em sua maioria, as experiências anteriores estiveram relacionadas à atividade cerâmica.

## COOPERAÇÃO

### *Cooperação Horizontal*

#### Formas de cooperação horizontal

Foram identificadas, entre os agentes econômicos do APL, ações de compra conjunta de veículos e equipamentos, além do empréstimo de equipamentos e matéria-prima. Para o empresário AGE 4, as parcerias acontecem com outros ceramistas da família, que possui o maior número de cerâmicas no município, como visto em seu depoimento: “Existe parceria, sim. Já compramos veículos, existe o empréstimo de máquinas, de barro entre os ceramistas da família. O que acontece é que as cerâmicas daqui de Itabaianinha são a maioria da nossa família. Então um ajuda o outro” (AGE 4).

O empresário AGE 5 declarou que já houve parceria com outras cerâmicas para compra de um trator e explicou como isto se deu:

A gente acertou de receber todo mês um trator e a empresa se comprometeu em não aumentar o valor do trator durante dez meses. A gente faria uma espécie de um bolão para ver quem ia receber o trator daquele mês e cada um dos dez empresários pagava R\$ 2.500,00 por mês. (AGE 5).

Para o empresário AGE 1, somente ocorre o empréstimo de máquinas. Em oposição aos demais, o empresário AGE 2 declarou que não coopera e que não existe cooperação entre os ceramistas de Itabaianinha.

Para ele, a classe não se une para realizar ações conjuntas. Diz ele: “Esse negócio de parceria não existe aqui. Os ceramistas não se unem” (AGE 2).

Com referência à cooperação multilateral, identificou-se o pleito do sindicato junto ao Banco do Estado de Sergipe (Banese) para abertura de linha de financiamento especial para instalação de filtro de lavagem de gases nas indústrias cerâmicas.

### Relação com associação e/ou sindicato

Sobre a relação com o sindicato, os empresários AGE 1 e AGE 2 declararam que o relacionamento é bom, entretanto fizeram ressalvas: “Relacionamento é bom, apesar de deixar muito a desejar porque não tem uma assessoria jurídica; se precisar de um advogado para defender a gente, não tem. A gente paga o Sindicer, mas não tem retorno nenhum (AGE 1)”. “Me dou muito bem com o presidente, mas para mim o sindicato não serve” (AGE 2).

O empresário AGE 3 avalia que os ceramistas têm de ser mais atuantes para que a relação melhore: “O relacionamento é bom e o sindicato funciona. Agora, não depende só do presidente; os ceramistas têm que chegar junto também” (AGE 5).

Por fim, o empresário AGE 4 enumerou algumas ações promovidas pelo sindicato:

O sindicato traz muitas coisas para nós aqui. Conseguiram para todas as cerâmicas fazerem exames periódicos através da Federação das Indústrias. Esse negócio do programa de qualidade com o Senai foi através do sindicato. O financiamento com o Banco do Estado [Banese] para instalação dos filtros de lavagem de gases foi o sindicato que pressionou. (AGE 4).

### Razões que levaram à cooperação

Também foram levantadas as razões que motivaram a ação conjunta dos empresários. Observou-se que existem entre AGE 3, AGE 4 e AGE 5 atitudes positivas:

Acho que é a vontade de ajudar os parentes. (AGE 3).

Eu penso que a união faz a força. Às vezes eu não tenho conhecimento, mas o outro tem. Na compra de máquinas mesmo, um foi avalista do outro. (AGE 4).

A necessidade de comprar o trator me levou a fazer a parceria porque não podia pagar à vista e através da parceria conseguia uma condição melhor de pagamento. E a necessidade de não parar a produção leva a gente a pedir a máquina emprestada. (AGE 5).

### Fatores que inibem a cooperação

A falta de honestidade, de confiança e o individualismo foram destacados como fatores que dificultam a cooperação:

Acho que falta honestidade. Um mente para o outro com relação ao preço do bloco, mas todo mundo sabe quem está vendendo por quanto. (AGE 1).

O que dificulta é que é cada um por si. Querem trabalhar sozinhos. Eu não sou assim, mas eles são. Aí não tem como. (AGE 2).

Tem muita desconfiança ainda. Açam que o outro vai passar a perna. É difícil mexer com associativismo em Sergipe devido ao baixo grau de conhecimento dos empresários. Eles acham que só crescem se agirem sós, quando ocorre justamente o contrário: só se cresce em bloco, todo mundo junto. (GP).

AGE 5 apontou ainda heterogeneidade das indústrias como obstáculo para cooperação:

A gente não quer parceria com quem não é igual à gente e com quem a gente não confia, entendeu? Ocorre muitas vezes de eu não fazer parceria para não perder a amizade, porque a gente combina uma coisa e a pessoa não cumpre. Aí fico bem chateado e me afasto. Então, para evitar, não faço parceria mais com os menores porque já tentei e não deu certo. (AGE 5).

A Fiesp (2007) considera necessária a coexistência da autoconfiança e confiança mútua entre os empresários para viabilizar os processos de cooperação entre empresas. Nesse sentido, parece precária a confiança entre os pares, justificada por ações malsucedidas em decorrência de oportunismo e falta de uma cultura de cooperação.

### Competição entre agentes econômicos

No que se relaciona à concorrência entre os agentes econômicos, os empresários destacam a existência de competição de preço e de qualidade. Nesse sentido, o empresário AGE 1 destaca a concorrência desleal por parte dos ceramistas que empregam mão de obra informal e não têm obrigatoriedade no pagamento de impostos: “O que acontece é que eu tenho meus funcionários todos registrados e o outro [o concorrente] não tem nem CNPJ. Meu custo de produção é lá em cima e aí não tem como acompanhar o preço deles. É uma concorrência desleal” (AGE 1).

Sobre o assunto, o gestor AGI 1 declarou:

Embora, a estrutura de custos seja simples e bastante conhecida, ainda há práticas danosas da concorrência nefasta. Isso decorre, inclusive, da própria informalidade. Quando você tem informais no meio, concorrendo com unidades que estão prezando pelo cumprimento da lei, o que que ocorre? A concorrência se torna desleal. O sujeito pratica um preço nocivo para o setor; é um preço baixo, aviltado. (AGI 1).

De modo análogo ao BSF, parece perdurar no arranjo a competição baseada em preços, alcançados, muitas vezes, através da informalidade, o que inibe a cooperação entre as empresas.



## Resultados da cooperação

Os agentes econômicos destacaram que o empréstimo de máquinas, equipamentos e matéria-prima pelos parceiros permite que a produção não pare no caso de avarias nas máquinas ou falta de matéria-prima. Igualmente enfatizaram a linha de financiamento especial concedida pelo Banese que viabilizará a instalação, na chaminé das indústrias, de filtros de lavagem de gases - uma exigência do órgão estadual do meio ambiente.

## *Cooperação entre agentes econômicos e institucionais*

### Formas de cooperação com agentes institucionais

Ações de cooperação entre os agentes econômicos e institucionais são escassas. Foi detectada a existência de parceria com instituição de ensino e pesquisa para realização de projeto, entretanto o empresário AGE 1 declarou desconhecer qual a sua situação. Questionada, a GP informou que o trabalho não alcançou os resultados esperados.

A instituição fez um trabalho aqui [em Itabaianinha], mas não foi um trabalho que deu os resultados esperados. Ficou no meio do caminho. Fizeram monitoramento de queima e não voltaram mais nunca para dar o resultado, marcou de vir e não veio; então os trabalhos não foram finalizados. (GP).

O empresário AGE 5 informou que recebeu a visita de equipe da instituição e que ela ofereceu orientações sobre o processo produtivo: “Vieram aqui e deram umas orientações para gente de como melhorar a parte da queima, essas coisas” (AGE 5).

Os empresários AGE 2, AGE 3 e AGE 4 declararam que não têm parceria firmada com instituições de ensino e pesquisa. O AGE 2 declarou que até foi convidado a participar de parcerias com a universidade, mas não houve interesse de sua parte por não enxergar benefícios para sua empresa, conforme explica:

Eu mesmo nunca participei de nada nesse sentido. Já recebi convite, mas eu nunca fui porque não vejo como aproveitar nada. Primeiro, o funcionário é treinado, ensinam as coisas a ele e depois ele sai da minha cerâmica e vai para outra. Então não vai beneficiar nossa cerâmica em nada, só vai beneficiar o funcionário. (AGE 2).

Com institutos de pesquisa, apenas o empresário AGE 1 afirmou ter realizado análises no ITPS, como declara: “Já fiz uma análise física de argila no ITPS” (AGE 1).

A respeito da cooperação com o Sebrae, o empresário AGE 1 declarou ter participado do Programa de Apoio às Micro e Pequenas Indústrias (Procomp), programa executado, no início, pelo Sebrae e pelo IEL e, depois, apenas pelo IEL. O empresário AGE 3 declarou já ter participado de cursos promovidos pela instituição. Por sua vez, AGE 4 restringiu-se a dizer que tem um bom relacionamento com o Sebrae, mas não enumerou as ações das quais participou, comportamento similar ao do empresário AGE 5.

O empresário AGE 2 declarou ter conhecimento de que o Sebrae realiza muitas ações no município, mas alegou que nunca participou porque não teve interesse.

Sobre a cooperação com o Senai, o empresário AGE 1 demonstrou seu desagrado com a instituição, uma vez que teve que enviar amostra de matéria-prima para análise no Senai de Dendezeiros (BA) porque o laboratório do Senai de Sergipe só realiza ensaios com o bloco pronto, como pode ser observado em seu depoimento:

Estou precisando fazer uma análise tecnológica da argila e em Sergipe não se faz essa análise. O Senai daqui só faz o ensaio com o bloco queimado. Descobri que o Senai de Dendezeiros faz a análise que eu quero, aí vou ter que enviar para lá. Eu não entendo por que isso ocorre. Sergipe é um polo cerâmico do Nordeste, Itabaianinha, especificamente, e não tem esse tipo de serviço. (AGE 1).

Os empresários AGE 3 e AGE 5 declararam que já participaram de capacitações realizadas pelo Senai, e AGE 2 afirmou que está participando do PSQ que está sendo executado pela instituição.

Quanto às parcerias com as instituições financeiras, a maioria dos empresários indicou que o melhor relacionamento é com o Banco do Nordeste. Com relação à atuação do Banese e Banco do Brasil, AGE 1, AGE 2 e GP foram críticos: afirmaram que os juros são altos, assim como as exigências para liberação do crédito.

Percebe-se que a governança não tem assumido seu papel no que tange ao desenvolvimento de mecanismos de investimento para PMEs, conforme sugerido por Casarotto e Pires (2001).

A esse respeito, AGI 1 posicionou-se, afirmando que o financiamento é um dos principais problemas do APL, como segue:

O aporte de recursos para financiamento, o aporte de crédito da rede bancária oficial depende de licenciamento [ambiental] e as empresas que normalmente carecem destes recursos ficam privadas de tê-los. Não têm o dinheiro porque não têm licença e não têm licença porque não têm recurso. Este é o problema mais grave das unidades menores. As unidades menores são as que mais precisam de crédito barato. (AGI 1).

O posicionamento de AGI 1 converge com o exposto por Vargas, Britto e Cassiolato (2001). De acordo com os autores, a maior parte dos canais de financiamento para micro, pequenas e médias empresas (MPME) disponíveis no Brasil ainda é operada pelo sistema bancário comercial tradicional, cuja principal orientação recai na minimização dos riscos associados à operações de crédito. Este tipo de estrutura tradicional de financiamento representa, muitas vezes, uma barreira intransponível para MPME, seja pelo nível elevado das taxas de juros praticadas, seja pela incapacidade das empresas em fornecer garantias reais ao sistema financeiro, ou pela inadequação dos instrumentos financeiros existentes.

Com referência ao relacionamento com o governo, o empresário AGE 1 afirmou ser boa; AGE 2 informou que o governo não é ruim com os ceramistas, mas ele não mantém nenhum tipo de relação com o

poder público estadual. AGE 3 e AGE 5 declararam que o governo não ajuda o setor, e o AGE 4 afirmou que o governo restringe-se a fiscalizar as cerâmicas, como visto em seu depoimento: “Para falar a verdade, os órgãos do governo só vêm aqui para fiscalizar. Não existe parceria nenhuma” (AGE 4).

Com relação à cooperação com a prefeitura de Itabaianinha, apenas AGE 3 apresentou opinião favorável: “A prefeitura reforma estradas, procura de uma certa forma amenizar os prejuízos do transporte dos nossos produtos” (AGE 3). Os demais entrevistados declararam que não há parceria e que a prefeitura não tem contribuído para o desenvolvimento da atividade no município.

### Comprometimento/postura dos agentes econômicos

Para AGI 1, existe um esforço da parte das instituições em engajar os agentes econômicos nas ações propostas: “A gente sempre procura envolver os empresários, porque eles são os receptores dessas ações, os beneficiários, aí a gente sempre procura [...] até porque fica sem validação quando você toma uma iniciativa que não tem envolvimento deles” (AGI 1).

AGE 2 destaca que houve uma melhora neste quesito, como explica: “Hoje está bem melhor, mas no início foi complicado. Fizemos muitas palestras de sensibilização, de conscientização” (AGE 2).

A governança privada deixou transparecer a insegurança dos agentes econômicos com relação às ações propostas pelos agentes institucionais: “Existe uma parte de associados que entende o valor dos projetos e se engaja, e outros ficam esperando que aconteça para decidir se querem entrar; outros deixam a primeira fase terminar para ver se deu certo mesmo. Queira ou não, eles se engajam. Pode demorar um pouco mais se engajam” (GP).

### Confiança nos agentes institucionais

Em sentido oposto à confiança entre os agentes econômicos, a confiança das empresas nas instituições parece estar se fortalecendo, como visto na colocação da GP, que considera que os empresários estão aprendendo a se relacionar com as instituições: “Confiam, sim. Eles são meio desconfiados porque nunca lidaram com as instituições, sempre viveram isolados, não tinha essa relação. Tinha uma associação, mas não era muito ativa” (GP).

Partindo da perspectiva de que a governança é um processo evolutivo (VOLKER, CAPORALI, 2004) e que a sistematização da política de apoio a APLs é recente em Sergipe, é plausível a colocação de GP de que as empresas estão aprendendo a lidar com a nova lógica de atuação coletiva.

Na visão dos gestores AGI 1 e AGE 2, a confiança dos empresários nas instituições tem crescido:

No geral, eu tenho a impressão que eles confiam nas instituições porque toda vez que têm um problema, eles nos procuram. Isso é uma forma de mostrar confiança, na minha opinião. (AGE 1).

Hoje o presidente do Sindicer/SE não faz nada sem conversar com a gente antes; então isso mostra o nível de confiança que tem não só em nós, mas em algumas outras instituições também. (AGI 2).

## Resultados da cooperação

Quanto aos resultados alcançados, os empresários destacaram a promoção de cursos, a realização de exames pelo Federação das Indústrias do Estado de Sergipe (Fies), a disponibilização de linha de financiamento do Banese para pequenas indústrias e o auxílio na liberação de jazidas de argila.

## Razões que levaram à cooperação

Dos agentes econômicos que já realizaram e/ou realizam ações conjuntas com as instituições, AGE 3 e AGE 5 destacaram a necessidade de acesso ao conhecimento como determinante na decisão de cooperar com os agentes institucionais. Já AGE 1 apontou a oportunidade de melhoria nos processos da empresa, como mostra em sua fala: “O que me levou a cooperar foi a possibilidade de melhorias na cerâmica, no produto” (AGE 1).

## GOVERNANÇA

### *Configuração da governança*

Considerando a classificação de Cassiolato e Szapiro (2003), verifica-se que a governança do SS configura-se na forma de redes, tendo em vista que é uma aglomeração de micro e pequenas empresas, em sua maioria, nas quais existem relações entre os agentes, sendo que nenhum deles é dominante.

Assim como o BSF, o arranjo SS apresenta um denso ambiente institucional, ou seja, conta com uma ampla rede de parceiros. São quinze agentes institucionais, entre instituições financeiras, de ensino e pesquisa, de apoio à pesquisa e inovação tecnológica, órgãos estaduais, sistema S, além do Instituto Euvaldo Lodi, que estimula a demanda empresarial de competência universitária.

De acordo com Suzigan, Garcia e Furtado (2007), um tecido institucional denso, com forte representatividade e sintonizado com as atividades do arranjo ou sistema local, constitui um elemento indispensável em estruturas de governança local em que predominam pequenas e médias empresas.

De acordo com Hansen et al. (2009), a sistematização da política de apoio aos APLs em Sergipe é recente: remonta ao início do ano de 2007, quando foi instalado pelo governo do estado o NEAPL-SE.

O NEAPL-SE é um fórum de discussão cujo objetivo é articular e coordenar ações dos agentes institucionais, necessárias ao atendimento das demandas dos APLs. O núcleo é visto como um importante instrumento, não só para articulação das instituições locais, mas também para a articulação do estado com o Governo Federal. É composto por associações, sindicatos, cooperativas e por representantes das instituições que participam do APL e tem a responsabilidade, não somente de elaborar, mas também implementar, acompanhar e avaliar as ações dos planos de desenvolvimento dos APLs.

### *Características da governança*

Na opinião dos gestores institucionais, a governança do APL ainda é reativa, apesar de AGI 1 ter identificado uma preocupação com o longo prazo:

A gente não pode dizer que eles não têm planejamento. O próprio sindicato fez recentemente um planejamento estratégico. Esse documento revela a preocupação com o futuro. Agora, onde é que está esse planejamento, como ele está sendo implantado? Aí é a nossa grande interrogação. Eu vejo uma preocupação maior em solucionar os problemas emergenciais. Nesse sentido o sindicato tem sido atuante e eficiente em mobilizar instituições. (AGI 1).

O gestor AGI 2 exemplifica como a governança é reativa:

Por exemplo, um dos fatores que ajudaram muito a gente fechar 20 empresas para um projeto que pretendíamos não foi a conscientização e as palestras que eu fiz; o que ajudou foi a exigência do Crea-SE [Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado de Sergipe] de que cada empresa contratasse um engenheiro de minas e um engenheiro de produção. Então, todos chegaram aqui pedindo que a gente fosse para a reunião com eles e terminou a Federação entrando politicamente na questão. Essa foi uma das ações que fortaleceram a imagem da nossa instituição e fizeram com que eles aderissem ao projeto, caso contrário... (AGI 2).

Os gestores institucionais AGI 1 e AGI 2 afirmaram que não visualizam mais sobreposição de ações, mas concordam que a articulação entre os agentes institucionais precisa ser aprimorada:

Eu diria que a articulação hoje é bem maior que no passado. Hoje já há uma interação maior entre os atores. Eu poderia dizer a você que não enxergo atualmente sobreposição, sabe? Eu não enxergo. Eu acho que o APL melhorou muito essa questão. Está ótimo? Não, precisa sempre melhorar. Isso é o normal de um processo, mas já melhorou. (AGI 1).

Sobreposição mais não, mas mesmo agora, como a gente não tem reuniões frequentes, recebe a notícia de capacitações só depois que ocorrem. Não avisam para que a gente possa articular e levar outra ação para aproveitar o esforço. (AGE 2).

Para Stamer (2001), a falta de articulação e de sinergia entre os mecanismos de desenvolvimento faz com que certas ações aconteçam de forma desconexa e individualizada, comprometendo, assim, a efetividade de todo o processo.

Na percepção da maioria dos empresários, as ações desenvolvidas pelas instituições que compõem a governança estão alinhadas às necessidades locais da atividade cerâmica; no entanto, AGE 4 e AGE 5 fizeram ressalvas:

Eu acho que eles [órgãos ambientais estaduais e federais] deveriam rever as exigências e ver que têm de ser diferentes para pequenos e grandes ceramistas. Por exemplo, na questão de lenha o Ibama [Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis] quer exigir que cada cerâmica tenha uma área de reflorestamento. A gente tem, a cerâmica São José tem, mas as menores não têm condições. (AGE 4).

Estão [alinhadas], sim, mas acho que o governo e as instituições deveriam ter pessoas mais qualificadas para resolver os problemas da gente, sabe? A gente teve um problema com os filtros de lavagem de gases e não tinha um técnico para dizer se a gente estava indo no caminho certo ou não. A solução que os técnicos daqui deram era caríssima, aí as cerâmicas não tinham condições de pôr em prática. Outra coisa é que as ações ficam pela metade. A gente pagou um programa de qualidade e o técnico não apareceu mais. Eu sei que a gente perdeu esse dinheiro. (AGE 5).

Parece não ter havido, no APL, uma verdadeira mudança institucional em direção a uma abordagem territorial. A atuação em APLs assume que nenhum órgão ou instituição pode, de forma individual, enfrentar o desafio do desenvolvimento de modo integral. A proposta é congregar ações daqueles que possam contribuir para a melhoria da capacidade gerencial e profissional das empresas para a disponibilização de crédito e para a difusão de formas cooperativas ou associativas (BRASIL, 2004).

Quanto à frequência na realização de reuniões, foram observadas divergências. Dois empresários, AGE 3 e AGE 4, integrantes da família do presidente do sindicato, afirmaram que o sindicato reúne-se, pelo menos, uma vez ao mês. Para os demais ceramistas, não existe periodicidade na ocorrência de reuniões. AGE 2 revelou em seu discurso que as empresas reúnem-se somente quando existe um problema que afeta o conjunto das cerâmicas, e AGE 1 afirma que a associação de ceramistas de outro município reúne-se a cada 15 dias, o que não ocorre no seu município:

Não é de mês em mês, não. É de vez em vez. Não tem periodicidade definida. É para ter todo mês e não tem. Estamos no terceiro mês do ano e até agora não houve nenhuma reunião. Tem que ter a reunião para a gente discutir os problemas, as dificuldades e juntos pensarmos em uma solução. A associação de Itabaiana se reúne a cada quinze dias. (AGE 1).

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) recomendam fomentar a socialização entre os membros da associação, de modo a difundir e compartilhar normas e valores, aumentar a coesão do grupo e reduzir os comportamentos oportunistas.

Quando indagados se reconheciam a liderança do presidente do sindicato, parte dos empresários afirmou reconhecê-lo como o líder dos ceramistas, outra parte fez ressalvas:

Eu acho que ele é a melhor pessoa mesmo. Apesar de que ele traz muita coisa não para os colegas, ele traz para ele mesmo. Mas em outra eleição voto nele, a não ser que apareça outro que eu veja que é melhor que ele. (AGE 2).

Tem outro líderes, mas ninguém quer pegar na alça do caixão. Aí largam na mão de Zé Abílio. Eu acho que cada empresário que está se destacando é um líder. (AGE 1).



Os gestores institucionais AGI 1 e AGI 2 levantaram problemas nessa liderança:

Há uma 'bronca' dos ceramistas para com Zé Abílio, pois dizem que ele quer se perpetuar no cargo. É preciso democratizar. Ele foi reeleito mais uma vez; é o eterno presidente [...] Aí o que é que o pessoal faz? Se você olhar quantas empresas estão realmente sindicalizadas, você vê que são poucas. (AGI1).

Muitas empresas alegam que Sr. Abílio só quer as coisas para ele. Existe muito ciúme, só que todos eles são filiados ao Sindicer; todos eles votam no presidente do sindicato. Então, quando chegam aqui falando, eu digo: isso é um problema político que vocês têm que resolver. (AGI 2).

Dentre os aspectos apontados por Balestrin, Vargas e Fayard (2003) que favorecem a geração de confiança está a ocorrência periódica da rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas, o que não ocorre no APL. Como visto nos depoimentos, este é um ponto de descontentamento pelo fato de o presidente do sindicato ser o mesmo desde sua criação.

### *Avanços obtidos pela governança*

Na perspectiva dos agentes institucionais, o grande avanço está relacionado à melhoria da gestão das empresas. Outros aspectos também foram destacados: o conhecimento da legislação, a conscientização sobre necessidade de padronização dos produtos e a conscientização ambiental.

Hoje eles [os ceramistas] conhecem a legislação, tem uma linguagem mais técnica, falam em padronização de produtos. Sabem o que precisa para regularizar os empreendimentos e antes não sabiam. Eles passaram a entender melhor o funcionamento da própria cerâmica. Melhorou, sensivelmente, em termos de qualidade do produto; melhorou a preocupação com a matéria-prima, a organização administrativa. (AGI 1).

Eles avançaram na parte de gestão porque até contador, tinha alguns que não sabiam nem para que servia. A conscientização ambiental também tem melhorado o aprimoramento tecnológico. (AGI 2).

Sob o ponto de vista da governança privada, existe, sobretudo, maior conhecimento da parte dos empresários decorrente das ações de capacitação realizadas.

A seguir, o Quadro 3 traz o resumo das informações do APL de cerâmica vermelha do SS.

Quadro 3 – Quadro-resumo de informações do APL de cerâmica vermelha do SS

Categorias Analíticas	Informações do APL de cerâmica vermelha do SS
Características do APL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São 62 indústrias formais, sendo 68% de micro, 31% de pequenas e 2% de médias empresas; são 1.310 empregos formais diretos; produção especializada em blocos; principal destino: Bahia; mercado: local/regional.</li> </ul>
Cooperação	<p><b>Cooperação horizontal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas de cooperação horizontal bilateral: empréstimo de equipamentos, de matéria-prima e compra conjunta.</li> <li>- Cooperação horizontal multilateral: organização de ceramistas em torno do Sindicer/SE. APL não possui associação local.</li> <li>- Razões para cooperar com agentes econômicos: vontade de ajudar os parentes, melhores condições de pagamento.</li> <li>- Fatores inibidores da cooperação: falta de honestidade, de confiança e individualismo.</li> <li>- Concorrência entre agentes econômicos: preço e qualidade.</li> <li>- Resultados da cooperação horizontal: linha de financiamento especial do Banese para instalação de filtros de lavagem de gases.</li> </ul> <p><b>Cooperação entre agentes econômicos e institucionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas relevantes de cooperação com instituições: Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias com Sebrae e IEL e PSQ com o Senai.</li> <li>- Comprometimento/postura dos agentes econômicos: tem melhorado, mas ainda existem agentes econômicos reticentes com relação às ações propostas pelos agentes institucionais.</li> <li>- Razões para cooperar com instituições: acesso a novos conhecimentos e oportunidade de melhoria nos processos da empresa.</li> <li>- Resultados da cooperação: promoção de cursos, realização de exames dos funcionários das cerâmicas pela Fies, disponibilização de linha de financiamento do Banese para pequenas indústrias e auxílio na liberação de jazidas de argila.</li> </ul>
Governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Configuração: governança na forma de rede; entidades que exercem a governança privada: Sindicer/SE; não existe associação local no território do APL; 15 instituições participam do APL.</li> <li>- Características da governança: governança reativa; não há sobreposição de ações, mas a articulação entre agentes institucionais precisa ser aprimorada; as ações estão alinhadas às necessidades locais, contudo os empresários defendem que as exigências dos órgãos ambientais devem ser compatíveis com o porte da empresa e o quadro de profissionais das instituições deve ser mais qualificado para ajudar a solucionar os problemas das empresas; não existe periodicidade na realização de reuniões do sindicato; liderança legítima, entretanto foi observada uma insatisfação com a permanência do presidente no sindicato desde a criação da entidade, há nove anos. Não houve ainda rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas. Avanços obtidos pela governança: melhoria na gestão das empresas, maior conhecimento da legislação, conscientização sobre necessidade de padronização dos produtos, preocupação com sua qualidade e conscientização ambiental.</li> </ul>

Fonte: Evidências empíricas da pesquisa

Uma vez apresentados os estudos de casos e as discussões pertinentes de forma isolada, o Quadro 4 oferece o resumo dos aspectos analisados em cada APL, possibilitando uma visão geral dos casos analisados.

Quadro 4 - Quadro comparativo dos APLs de cerâmica vermelha do BSF e do SS

Categorias Analíticas	Elementos de Análise	Baixo São Francisco	Sul Sergipano
<b>Características dos APLs</b>	Número de empresas formais aglomeradas.	12 indústrias.	62 indústrias.
	Empregos formais diretos.	233 empregos.	1.310 empregos formais diretos.
	Porte das empresas.	58% de micro e 42% de pequenas empresas.	68% micro, 31% pequenas e 2% médias empresas.
	Principais produtos.	Blocos e lajotas.	Blocos.
	Principal destino.	Alagoas.	Bahia.
	Mercado.	Local/Regional.	Local/Regional.
<b>Cooperação horizontal</b>	Formas de cooperação horizontal bilateral.	Empréstimo de equipamentos, de matéria-prima, de meios (tratores).	Empréstimo de equipamentos, de matéria-prima e compra conjunta.
	Cooperação horizontal multilateral.	Organização de ceramistas em torno do IPC.	Organização de ceramistas em torno do SINDICER/SE. O APL não possui associação local.
	Razões para cooperar com agentes econômicos.	Permanência da empresa no mercado; dar conhecimento às instituições locais da existência de um grupo de cerâmicas na região.	Desejo de ajudar os parentes, condições mais vantajosas de pagamento.
	Fatores inibidores da cooperação.	Individualismo, oportunismo.	Falta de honestidade, de confiança e o individualismo.
	Concorrência entre agentes econômicos.	Preço e qualidade.	Preço e qualidade.
	Resultados da cooperação horizontal.	Negociação com órgãos, por exemplo, no tocante às exigências da legislação ambiental; busca de fontes alternativas de energia e de novos depósitos de argila.	Linha de financiamento especial do BANESE para instalação de filtros de lavagem de gases.
<b>Cooperação entre agentes econômicos e institucionais</b>	Formas mais relevantes de cooperação com instituições.	Acordo de cooperação técnica com a UFS; Cessão de área pelo governo do estado para manejo de eucalipto. Ação deliberadamente ativa e de longo prazo do IPC em procurar as instituições para firmar acordos de interesse do conjunto das indústrias.	Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias com SEBRAE e IEL; Programa Setorial da Qualidade com o SENAI. Ação, sobretudo, passiva do SINDICER/SE. Instituições locais apresentam os projetos e empresas decidem participar ou não.
	Comprometimento dos agentes econômicos.	Existe quando visualizam resultados práticos para sua empresa. Empresas não assumem ações que seriam de sua responsabilidade na parceria.	Tem melhorado, mas ainda existem agentes econômicos reticentes com relação às ações propostas dos agentes institucionais.
	Razões para cooperar com agentes institucionais.	Falta de conhecimento sobre o setor; necessidade de romper com o isolamento da região.	Acesso a novos conhecimentos e novas oportunidades de melhoria nos processos da empresa.
	Resultados da cooperação com agentes institucionais.	Área disponibilizada pelo governo para o manejo de eucalipto; convênio de cooperação técnica com a UFS; mudança de postura de órgãos ambientais fiscalizadores.	Promoção de cursos, a realização de exames dos funcionários das cerâmicas pela FIES, a disponibilização de linha de financiamento do BANESE para pequenas indústrias e o auxílio na liberação de jazidas de argila.

Governança	Configuração.	Governança na forma de rede; IPC e SINDICER/SE exercem a governança privada; 15 instituições conformam a governança pública.	Governança na forma de rede; Somente o SINDICER/SE exerce a governança privada, não existe nenhuma associação no APL; 15 instituições conformam a governança pública.
	Características da governança.	Governança privada, sobretudo reativa, contudo parece surgir uma postura mais ativa e de longo prazo; não há sobreposição de ações, mas ações inconclusas; necessidade de aprimoramento da articulação entre as instituições; ações alinhadas às necessidades locais, entretanto existem poucas ações em vista da necessidade da atividade; reuniões do IPC ocorrem uma vez por mês; liderança legítima.	Governança reativa; não há sobreposição de ações, mas a articulação entre agentes institucionais precisa ser aperfeiçoada; as ações estão alinhadas às necessidades locais, contudo os empresários sugerem que as exigências dos órgãos ambientais deveriam ser compatíveis ao porte da empresa e que o quadro de profissionais das instituições deveria ser mais qualificado para ajudar a solucionar os problemas das empresas; não existe periodicidade na realização de reuniões do sindicato; liderança legítima, entretanto foi observada uma insatisfação com a permanência do presidente no sindicato desde a criação da entidade, há nove anos. Não houve ainda rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas.
	Avanços obtidos pela governança.	Acesso a informações, conscientização para redução de custos e cumprimento de normas técnicas, articulação entre órgãos de representação de classe e destes com instituições parceiras.	Melhoria na gestão das empresas, maior conhecimento da legislação, a conscientização sobre necessidade investir na qualidade dos produtos.

Fonte: Evidências empíricas da pesquisa

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou o papel desempenhado pelas estruturas de governança e pelos desenhos institucionais na promoção de vínculos de cooperação entre diferentes segmentos de atores locais dos arranjos produtivos locais de cerâmica vermelha do BSF e do SS.

No que concerne à cooperação entre os agentes econômicos e institucionais, foram observados equívocos de ambas as partes, o que tem obstaculizado a consolidação dos vínculos cooperativos entre os agentes. Por um lado, o estudo evidenciou a descontinuidade das ações das instituições, o que justifica a reticência dos agentes econômicos em alocar recursos (pessoal, tempo, material, dinheiro) nas iniciativas propostas por elas. Antes de perceberem os resultados da cooperação, o governo, ou dirigente da instituição que propôs a ação, muda, ocasionado, por vezes, a diminuição, ou até mesmo a paralisação das ações. A articulação entre os agentes é melhor que no passado e não existe sobreposição de ações das instituições, não obstante, ainda persistem iniciativas dispersas em lugar de esforços conjuntos.

O objetivo das ações desenvolvidas pelas instituições está alinhado às necessidades do conjunto de empresas, o que tem contribuído para a eficácia no atendimento aos agentes econômicos, contudo são insuficientes diante das demandas da atividade. Foi verificada, ainda, a insatisfação dos agentes econômicos com a qualificação dos profissionais das instituições. Para os empresários, os profissionais não são suficientemente qualificados para solucionar os problemas de suas empresas.

Por outro lado, as governanças locais privadas têm assumido, de modo geral, uma postura reativa, que se mobiliza, sobretudo, em situações de emergência, como a implantação de exigências impostas por órgãos ambientais cujo não cumprimento acarretaria o fechamento das empresas. Esta postura precisa mudar. As governanças locais privadas têm que assumir o papel de atores principais do desenvolvimento da atividade produtiva que representam, ao invés de delegar ao governo a responsabilidade pela solução dos problemas do arranjo.

A preocupação com ações conjuntas e de longo prazo, denotando uma postura mais ampla e proativa, parece estar surgindo no BSF, com a promoção de ações conjuntas com o objetivo de obter vantagens competitivas. A governança foi apontada pelos empresários como principal responsável por múltiplas conquistas, dentre as quais destacam-se a concessão de área para manejo de matéria-prima necessária à queima dos produtos cerâmicos, a celebração de convênio de cooperação técnica com a UFS e a aproximação entre o setor cerâmico e o órgão estadual do meio ambiente. A partir deste cenário, é possível prever que, ao perceberem os benefícios como resultantes da ação da associação, os empresários darão credibilidade às novas ações por ela propostas, fortalecendo-a.

Observa-se, ainda, que a governança do arranjo tem amadurecido e estimulado, até certo ponto, a manutenção de relações cooperativas entre os agentes. Ao mesmo tempo, a realização de ações de cooperação mais diversificadas entre os agentes econômicos e entre estes e os agentes institucionais têm induzido as empresas locais na consolidação da governança do BSF, implicando o reforço de uma à outra ao longo do tempo.

No APL do SS, por sua vez, existem aspectos a serem aperfeiçoados para alcançar a fluidez das relações cooperativas, sobretudo entre os pares. Um deles diz respeito à falta de rotação periódica da liderança que representa o conjunto das cerâmicas, haja vista que o presidente é o mesmo desde a criação do sindicato, há dez anos. Outra relaciona-se à ausência de uma associação local (governança privada) que realize reuniões periódicas, difundindo normas e valores, aliada ao grande número de empresas, o que se traduz em uma maior diversidade de expectativas e objetivos e torna mais complexo e demorado o processo de ajustamento mútuo e de definição dos objetivos comuns da rede.

A partir dos casos analisados, depreende-se que a cooperação e a governança são susceptíveis de serem altamente inter-relacionadas, o que impacta tanto positivamente quanto negativamente suas trajetórias evolutivas.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, M. **O processo de governança em arranjos produtivos: o caso da cadeia automotiva do RS.** 2003. 223f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul.
- AMARAL FILHO, J. do. Sistemas e arranjos produtivos locais: fundamentos evolucionistas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ENABER, 6., 2008, Aracaju. **Anais...** Aracaju: Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos, 2008.

- AMORIM, M. A.; MOREIRA, M. V. C.; IPIRANGA, A. S. R. A construção de uma metodologia de atuação nos arranjos produtivos locais (APLs) no estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança. **Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 4, n. 9, p. 25-34, set. 2004.
- ANDRADE, J. H.; ESCRIVÃO FILHO, E. Cluster e cooperação entre empresas: uma enquête (*survey*) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do estado de São Paulo. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.
- ANTONELLI, C. The business governance of localized knowledge: an information economics approach for the economics of knowledge. **Industry and Innovation**, v. 13, n. 3, p. 227-261, set. 2006.
- AQUINO, F. P. da C. **Arranjos produtivos locais industriais: empresários e governança em Jaraguá (CE)**. 2006. 174f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- ARIKAN, A. T.; SCHILLING, M. A. Structure and Governance in Industrial Districts: Implications for Competitive Advantage. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 4, p. 772–803, jun. 2011.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, p. 203-227, 2004. Edição especial.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Contexto favorável à criação de conhecimento organizacional: o caso de uma rede de PMEs no sul do Brasil. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2003. Panamá. **Anais eletrônicos...** Panamá: CLAD, 2003. Disponível em: <<http://siare.clad.org/fulltext/0047519.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2013.
- BALESTRO, M. V. Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 49-67.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: 70, 2002.
- BOCQUET, R.; MOTHE, C. Knowledge governance within clusters: the case of small firms. **Knowledge Management Research & Practice Operational**, v. 8, n. 3, p. 229-239, set. 2010.
- BOSCHMA, R. A.; TER WAL, A. L. J. Knowledge networks and innovative performance in an industrial district The case of a footwear district in the South of Italy. **Industry and Innovation**, v. 14, p. 177-199, dez. 2007.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Termo de referência para política nacional de apoio ao desenvolvimento de arranjos produtivos locais, Brasília: MDIC / GTP-APL, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Arranjos produtivos locais**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2010. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 17 mai. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Relação anual de informações sociais**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2011. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/geral/estatisticas.asp>>. Acesso em: 13 jun. 2013.
- BRASS, D. J. et al. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. **The Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, dez. 2004.
- BRITTO, J. **Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: em busca de um referencial analítico**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2004. (Nota Técnica 04).
- CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. 2001. 328f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina.



- CASAROTTO, N. F.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequena empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- COSTA, A. B. da; COSTA, B. M. da. Cooperação e capital social em arranjos produtivos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 33., Natal, 2005. **Anais...** Natal: Anpec, 2005.
- CUNHA, J. A. C. Sobre arranjos produtivos locais e clusters. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA-ENAPG, 3., 2008, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2008.
- DINIZ, C. C.; LEMOS, M. B. (Orgs.). **Economia e território**. Belo Horizonte: UFMG, 2005. Disponível em: <<http://books.google.com.br/>>. Acesso em: 2 mai. 2013.
- DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 1, p. 55-83, jan. 1996.
- FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Departamento de competitividade. **Manual de treinamento de agentes**: metodologia em APLs. São Paulo: Decomtec/Fiesp, 2007.
- GORDON, I. R.; MCCANN, P. Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks? **Urban Studies**, v. 37, n. 3, p. 513-532, mar. 2000.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n. 2, mar. 1995.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, mai. 1973.
- HANSEN, D. L. et al. Caracterização, análise e sugestões para adensamento das políticas de apoio a APLs implementadas nos estados. In: APO-LINÁRIO, V. (Coord.). Análise do mapeamento e das políticas para arranjos produtivos locais no Norte, Nordeste e Mato Grosso e dos impactos dos grandes projetos federais no Nordeste. Maceió: IE/UFRJ, 2009. (Nota Técnica 05).
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.
- KOGUT, B. The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 405-425, mar. 2000.
- KRONEMBERGER, T. S.; VILLELA, L. E.; ZANI, F. B. APLs e desenvolvimento territorial: um estudo sobre o Programa Território da Cidadania Norte do Rio de Janeiro. **Desenvolvimento em Questão**, v. 10, n. 21, p. 28-60, set.-dez. 2012.
- LANIADO, R. N.; BAIARDI, A. A contribuição das redes na formação da cooperação empresarial – um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 27, p. 61-74, mai.-ago. 2003.
- LASTRES, H. M. M. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais. Relatório de atividades de divulgação do referencial conceitual, analítico e propositivo. IE/UFRJ, 2004. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 6 jul. 2013.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 6 fev. 2013.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. A. **Construção do saber**: manual de metodologia de pesquisa em Ciências Humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- MARKUSEN, A. Sticky Places in Slippery Space : A Typology of Industrial Districts. **Economic Geography**, v. 72, n. 3, p. 293-313, jul. 1996.
- MASKELL, P. Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster. **Industrial Corporate Change**, v. 10, n. 4, p. 921-943.

- MATTIODA, E. **Condicionantes de sucesso de arranjos produtivos locais**: análise dos casos de três arranjos do Rio Grande do Sul. Caxias do Sul. 2008. 220f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Rio Grande do Sul.
- MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Manual de apoio aos arranjos produtivos locais**. Brasília: GTP APL, 2006.
- MENDES FILHO, E. Uma avaliação do programa de apoio ao arranjo produtivo local da pedra Cariri (CE). 2009. 103f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará.
- MEYER-STAMER, J. **Estimular o conhecimento e aumentar a competitividade no Brasil**: além da política industrial e da terceirização da culpa. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung Library, 2000. Disponível em: <<http://library.fes.de/fulltext/bueros/saopaulo/00657.htm>>. Acesso em: 10 ago. 2013.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, abr. 1998.
- NORONHA, E. G.; TURCHI, L. **Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjo produtivo local**. Brasília: Ipea, 2005. (Texto para Discussão nº 1076). Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/publicações/textoparadiscussão.pdf>>. Acesso em: 8 abr. 2013.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, abr. 1990.
- PEREIRA, S. B. Processos tangíveis e intangíveis do desenvolvimento local. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 38, n. 2, p. 289-321, abr.-jun. 2007.
- PESÄMAA, O. Development of relationships in interorganizational networks: studies in the tourism and construction industries. 2007, 304f. Tese (Doutorado em Administração) – Lulea University of Technology, Suécia. Disponível em: <[http://mpa.ub.uni-muenchen.de/8478/1/MPRA\\_paper\\_8478.pdf](http://mpa.ub.uni-muenchen.de/8478/1/MPRA_paper_8478.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2012.
- POLETO, E. R. O desenvolvimento territorial e a promoção dos arranjos produtivos locais: uma aproximação geográfica. **Revista Eletrônica de Geografia**, Uberlândia, v. 1, n. 1, p. 58-83, jan. 2009.
- POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development. **California Management Review**, Califórnia, v. 30, n. 1, p. 67-87, set. 1987.
- POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116-145, mar. 1996.
- QUANDT, C. O. Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. **Revista de Administração e Inovação, São Paulo**, v. 9, n. 1, p. 141-166, jan.-mar. 2012.
- SABATINI, F. Social capital as social networks: a new framework for measurement and an empirical analysis of its determinants and consequences. **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 3, p. 429-442, jun. 2009.
- SACHS, I. Inclusão social pelo trabalho decente: oportunidades, obstáculos, políticas públicas. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 51, p. 1-27, mai. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v18n51/a02v1851.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2013.
- SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMOS, M. As micro, pequenas e médias empresas em espaços industriais periféricos: estudo comparativo entre arranjos produtivos locais de subsistência e centro-radial. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E; MACIEL, M. L. (Orgs.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- SANTOS, G. A. G.; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locais. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, p. 151-179, dez. 2004.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNILL, A. **Research methods for business students**. 2. ed. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

- SCHMITZ, H. Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1627-1650, 1999.
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: Introduction. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Termo de referência para atuação do Sebrae em arranjos produtivos locais. 2003. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/50533C7F21014E5F03256FB7005C40BB/\\$File/NT00030926.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/50533C7F21014E5F03256FB7005C40BB/$File/NT00030926.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2013.
- \_\_\_\_\_. Critérios de classificação de empresas. s.d. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 25 mar. 2014.
- SENGENBERGER, W.; PIKE, F. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e política. In: URANI, A.; COCCO, G.; GALVÃO, A. P. (Orgs.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- SERGIPE. Secretaria do Desenvolvimento Econômico, da Ciência e da Tecnologia e do Turismo. **Caracterização tecnológica de argilas utilizadas na produção de cerâmica vermelha no estado de Sergipe**. Sergipe: Sedetec, 2010.
- SMITH-DOERR, L.; POWELL, W. W. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Orgs.). **The handbook of economic sociology**. 2. ed. Princeton: Princeton University, 2004.
- STAMER, J. M. Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, políticas de localização e competitividade sistêmica. **Policy Paper**, n. 28, p. 1-25, set. 2001.
- SUZIGAN, W.; GARCIA, R. FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, mai.-ago. 2007.
- TEIXEIRA, M. C. Relacionamento e governança dos agentes econômicos e institucionais em arranjos produtivos locais: o caso de madeira e móveis do estado de Rondônia. 2006. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná.
- UNCTAD – Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento. **An overview of activities in the area of inter-firm cooperation: a progress report**. Geneva: Unctad /ITE/EDS/2, 1997. (Divisional paper).
- VARGAS, M. A.; BRITTO, J.; CASSIOLATO, J. E. **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas: instrumentos financeiros para arranjos e sistemas de MPME – NT1.11**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-21, jan.-jun. 2008.
- VOGT, C.; CIACCO, C. Universidade e empresa: a interação necessária. **Revista USP**, São Paulo, v. 25, p. 24-31, mar.-mai. 1995.
- VOLKER, P.; CAPORALI, R. (Orgs.). **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais**. Projeto Promos/Sebrae/BID. Versão 2.0. Brasília: Sebrae/NA, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAHEER, A.; GOZUBUYK, R.; MILANOV, H. It's the connections: The network perspective in interorganizational research. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 62-77, fev. 2010.

Recebido em: 14.11.2013

Aprovado em: 6.5.2014

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Elmo Tambosi Filho.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>